

Organisatorisk inläarning vid produktutveckling med exempel från förlagsbranschen

En studie av teknologi med låg rutinmässighet

Kenneth Andersson

Lund 1983

ORGANISATORISK INLÄRNING VID PRODUKTUTVECKLING MED EXEMPEL FRÅN FÖRLAGSBRANSCHEN

EN STUDIE AV TEKNOLOGI MED LÅG RUTINMÄSSIGHET

AKADEMISK AVHANDLING

som för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Samhälls-
vetenskapliga fakulteten, Lunds universitet, offentligen
försvaras i Carolinasalen, Kungshuset, fredagen den 25 mars
1983 kl 10.

Kenneth Andersson

Lund 1983

Organization LUND UNIVERSITY Department of Business Administration P O Box 5136 S-220 05 LUND / SWEDEN		Document name DOCTORAL DISSERTATION	
		Date of issue 1983-03-01	
		CODEN: LUFADG/(SAEK)/1002-438(1983)	
Author(s) Kenneth Andersson		Sponsoring organization The Research Foundations of Handelsbanken	
Title and subtitle Organisatorisk inlärning vid produktutveckling med exempel från förlagsbranschen - En studie av teknologi med låg rutinmässighet (Organizational Learning through Product Development with Examples from the Publishing Industry - A Study of Low-Routine Technology)			
Abstract The research problem of the study is formulated as: - the practical issue: how can new products, adapted to market needs, be effectually developed? - the theoretical issue: how does organizational learning occur and what environments facilitate this learning? - the methodological issue: how can product development processes be described in order to be able to identify the organizational learning phenomenon? In order to get thorough, detailed and systemic descriptions of the product development processes, the inner environments of the organizations (including organizational histories) and the outer environments, the case study method was chosen. Six projects in two companies in the publishing industry were chosen as subjects for empirical studies. In addition to empirical descriptions the study results in a conceptual framework for the description and analysis of product development processes and organizational learning. The study also identifies important factors influencing the possibilities to plan and manage product development processes and presents important relations among these factors. The answers to the theoretical issue are that organizational learning displays various characteristics and that the environment which facilitates organizational learning is a fertile one (new ways of thinking in the organization, flexible resources and great experience of innovative activities in the inner environment). The solution to the methodological issue is a model for identifying and describing important dimensions of organizational learning.			
Key words Organizational learning, product development, publishing industry, product development processes, technological innovation.			
Classification system and/or index terms (if any)			
Supplementary bibliographical information		Language Swedish	
ISSN and key title		ISBN	
Recipient's notes		Number of pages 438	Price
		Security classification	

Distribution by (name and address)

EFL, P O Box 5136, S-220 05 LUND, Sweden

I, the undersigned, being the copyright owner of the abstract of the above-mentioned dissertation, hereby grant to all reference sources permission to publish and disseminate the abstract of the above-mentioned dissertation.

Signature

Kenneth Andersson

Date

7th of February, 1983

Organisatorisk inlärning vid produktutveckling med exempel från förlagsbranschen

En studie av teknologi med låg rutinmässighet

Kenneth Andersson





FÖRORD

Att skriva avhandling innebär att man är beroende av hjälp från många personer. Det är omöjligt att så här på någon sida nämna alla som jag fått hjälp av under mitt avhandlingsskrivande. Jag vill dock nämna några som bidragit till den avhandling som nu presenteras i denna bok.

Jag vill tacka min handledare Olof Arwidi och Claes Magnus Lagnevik. Utan deras medverkan hade avhandlingsarbetet blivit både mera tröttande och mindre rikt på insikter och upplevelser.

Jag vill tacka mina kollegor vid Företagsekonomiska institutionen, som opponerat/diskuterat olika delrapporter under avhandlingsarbetets gång: Ulf Berggren, Björn Bjerke, Christer Kedström och Göran Widebäck.

Speciellt vill jag tacka Philippe Daudi, Gösta F Wijk och Stefan Yard, som förutom diskussioner vid seminarier också tillsammans med mina handledare gav många värdefulla synpunkter när rapporten skulle genomgå "det sista lyftet" mot avhandling.

Ett stort tack till sekreterarna och vaktmästarna vid Företagsekonomiska institutionen som under hela avhandlingsprocessen arbetat med olika delrapporter och intervjuprotokoll.

Slutrapporten har på ett föredömligt och beundransvärt sätt utskrivits av EFL:s sekr Maj-Britt Johansson.

En empirisk studie av det här slaget kan naturligtvis inte genomföras utan välvilligt bemötande i de studerade organisationerna. Jag tackar alla intervjupersoner som välvilligt ställt tid till förfogande för att besvara mina frågor. Speciella tack till mina kontaktmän Lennart Åkergren, Allers Förlag och Bengt Revin, Bra Böcker, vilka underlättat vidare kontakter in i företagen samt läst och kommenterat utkast till fallbeskrivningar.

Jag vill också tacka professorerna Pierre Romelaer och Oiva Laaksonen, vid EIASM i Bryssel. Deras kommentarer i början av avhandlingsprojektet gav mig uppmuntran för genomförande av avhandlingsarbetet.

Finansiellt stöd för projektet har givits av Tore Browaldhs, Jan Wallanders och Handelsbankens Forskningsstiftelser, Stiftelsen för främjande av ekonomisk forskning vid Lunds Universitet samt Ministere de l'Education Nationale et de la Culture Française, Bryssel, vilket tacksamt redovisas.

Slutligen, ett tack till dem som känner att de medverkat i mitt avhandlingsskrivande men som inte avtackats ovan. Tack skall ni ha!

Lund i februari 1983

Kenneth Andersson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD

ENGLISH SUMMARY

DEL I	UTGÅNGSPUNKTER	1
1	INLEDNING	3
1.1	AVHANDLINGSPROJEKTETS BAKGRUND	3
1.2	PROBLEM	3
1.2.1	Det praktiska problemet	4
1.2.2	Det teoretiska problemet	5
1.2.3	Det metodologiska problemet	5
1.2.4	Sammanfattning av problemställningar	6
1.3	STUDIENS SYFTEN	6
1.4	STUDIENS AVGRÄNSNINGAR	7
1.5	RAPPORTENS FORTSATTA UPPLÄGGNING	7
2	METOD OCH FORSKNINGSOBJEKT	10
2.1	FORSKNINGSPROCESSEN	10
2.2	FALLSTUDIEMETOD	11
2.3	FORSKNINGSOBJEKT	12
2.4	URVAL AV ORGANISATIONER	13
2.5	URVAL AV PROJEKT	13
2.6	STUDERAD TEKNOLOGI	15
2.6.1	Teknologibegreppet	16
2.6.2	Teknologi i de studerade organisationerna	17
2.7	DATAINSAMLING	17
2.8	KONTROLL AV DATA	21
2.9	FORTSÄTTNING PÅ FORSKNINGSPROCESSEN	21
3	GRUNDLÄGGANDE BEGREPPSAPPARAT	22
3.1	ORGANISATORISK INLÄRNING	22
3.2	ORGANISATORISK KUNSKAP	24
3.3	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESS	25
3.4	PRODUKT	29
3.4.1	Nyhetsgrad för organisationen	29
3.4.2	Nyhetsgrad för marknaden	29

DEL II	EMPIRI	31
4	MILJÖER FÖR IDEERS UPPKOMST OCH UTVECKLING	33
4.1	POPULÄRPRESSEKTORN	33
4.1.1	Tradition	33
4.1.2	Historisk utveckling	34
4.1.2.1	Veckotidningar	34
4.1.2.2	Specialtidningar	35
4.1.2.3	Serietidningar	35
4.1.3	Produktutveckling i sektorn	35
4.1.4	Marknadsstruktur	36
4.1.5	Konkurrenssituation	36
4.2	ALLERS FÖRLAG	38
4.2.1	Kort historik	38
4.2.2	Produkter och verksamhetsgrenar	40
4.2.2.1	Allers (familjetidning)	40
4.2.2.2	Femina (damtidning)	40
4.2.2.3	Hänt i Veckan (reportagetidning)	41
4.2.3	Ekonomi och lönsamhet	41
4.2.4	Organisation	42
4.2.5	Teknisk produktionsapparat	43
4.3	BOOKSEKTORN	44
4.3.1	Tradition	44
4.3.2	Historisk utveckling	44
4.3.3	Bokklubbsföreteelsen	47
4.3.4	Marknadsstruktur	49
4.3.4.1	Bokklubbarna	50
4.3.5	Konkurrenssituation	52
4.3.5.1	Bokklubbarna	53
4.4	BRA BÖCKER	54
4.4.1	Företagsstart och utveckling	54
4.4.2	Verksamhetsgrenar	58
4.5	MILJÖER FÖR IDEERS UPPKOMST OCH UTVECKLING	60
4.5.1	Yttre miljö	61
4.5.2	Relationen organisation - yttre miljö	62
4.5.3	Inre miljö	63
4.5.3.1	Traditionsbunden/nyttänkande organisation	63
4.5.3.2	Finansiell styrka	63
4.5.3.3	Flexibilitet i resurser	63

4.5.3.4	Erfarenhet av utvecklingsverksamhet	64
4.5.3.5	Utvecklingsstrategi	65
4.5.3.6	Tillväxt	66
4.5.4	Sammanfattning	66
5	IDÉGENERERINGSPROCESSER	67
5.1	TRE TOLKNINGSMODELLER	67
5.1.1	Tolkning som latenta idéer	68
5.1.2	Tolkning som löst kopplade processer	68
5.1.3	Tolkning som inlärningsprocess	69
5.1.4	Diskussion av tolkningsmodellerna	70
5.2	MÅ BRA 1	71
5.2.1	Personerna i Må Bra 1 och Må Bra 2	71
5.2.2	Latent idé	72
5.2.3	Löst kopplade processer	72
5.2.4	Inlärningsprocess	74
5.3	LILL-ALLERS	75
5.3.1	Personerna i Lill-Allers	75
5.3.2	Latent idé	75
5.3.3	Löst kopplade processer	76
5.3.4	Inlärningsprocess	77
	5.3.4.1 Barnmaterialet i tidningen Allers	77
	5.3.4.2 Allerboks verksamhet	77
5.4	MÅ BRA 2	79
5.4.1	Latent idé	79
5.4.2	Löst kopplade processer	79
5.4.3	Inlärningsprocess	80
5.5	SPECIALFEMINA	81
5.5.1	Personerna i Specialfemina	81
5.5.2	Latent idé	82
5.5.3	Löst kopplade processer	83
5.5.4	Inlärningsprocess	84
5.6	LEXIKON	85
5.6.1	Personerna i Lexikon	85
5.6.2	Latent idé	86
5.6.3	Löst kopplade processer	86
5.6.4	Inlärningsprocess	88
5.7	BRA KONST	89
5.7.1	Personerna i Bra Konst	89

5.7.2	Latent idé	90
5.7.3	Löst kopplade processer	90
5.7.4	Inlärningsprocess	91
5.8	SÄRSKILDA KARAKTERISTIKA	92
6	EN BESKRIVNINGSMODELL FÖR INNOVATIONSPROCESSER	95
6.1	INNOVATIONSPROCESS	95
6.2	PROCESSBESKRIVNING	96
6.2.1	Tre typer av delprocesser	97
6.2.2	Tre typer av processrelationer	98
6.2.3	Sammanfattning	99
6.2.4	Användning av modellen	99
6.2.4.1	Ny upplaga Lexikon	100
6.2.4.2	Redaktionell produktion Lill-Allers	101
6.2.4.3	Idéuppkomst Må Bra	102
6.3	RESULTATBESKRIVNING	103
6.3.1	Nyhetsgrad för organisationen	103
6.3.2	Produktdimensioner	104
6.3.3	Konkurrenter	104
6.3.4	Nyhetsgrad för marknaden	104
6.3.5	Framgång	104
7	FALLET MÅ BRA I	105
7.1	NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN	105
7.2	INNOVATIONSPROCESSEN	105
7.2.1	Processbeskrivning	106
7.2.2	Resultatbeskrivning	121
7.2.2.1	Produktdimensioner	121
7.2.2.2	Konkurrenter	122
7.2.2.3	Nyhetsgrad för marknaden	122
7.2.2.4	Framgång	122
7.3	VD-BYTE OCH ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	122
7.3.1	Lösningar till problem	123
7.3.1.1	Organisationsförändring	123
8	FALLET LILL-ALLERS	126
8.1	NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN	126
8.2	INNOVATIONSPROCESSEN	127

8.2.1	Processbeskrivning	127
8.2.2	Resultatbeskrivning	139
8.2.2.1	Produktdimensioner	139
8.2.2.2	Konkurrenter	139
8.2.2.3	Nyhetsgrad för marknaden	139
8.2.2.4	Framgång	140
9	FALLET MÅ BRA 2	141
9.1	NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN	141
9.2	INNOVATIONSPROCESSEN	141
9.2.1	Processbeskrivning	141
9.2.2	Resultatbeskrivning	153
9.2.2.1	Produktdimensioner	153
9.2.2.2	Konkurrenter	153
9.2.2.3	Nyhetsgrad för marknaden	154
9.2.2.4	Framgång	154
10	FALLET SPECIALFEMINA	156
10.1	NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN	157
10.2	INNOVATIONSPROCESSEN	157
10.2.1	Processbeskrivning	157
10.2.2	Resultatbeskrivning	180
10.2.2.1	Produktdimensioner	180
10.2.2.1.1	Idé-Femina	180
10.2.2.1.2	Läs-Femina	180
10.2.2.2	Konkurrenter och nyhetsgrad för marknaden	181
10.2.2.3	Framgång	182
11	FALLET LEXIKON	183
11.1	NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN	183
11.2	INNOVATIONSPROCESSEN	184
11.2.1	Processbeskrivning	184
11.2.2	Resultatbeskrivning	207
11.2.2.1	Produktdimensioner	207
11.2.2.2	Konkurrenter	207
11.2.2.3	Nyhetsgrad för marknaden	208
11.2.2.4	Framgång	209

12	FALLET BRA KONST	211
12.1	NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN	211
12.2	INNOVATIONSPROCESSEN	212
12.2.1	Processbeskrivning	212
12.2.1.1	Epilog	241
12.2.2	Resultatbeskrivning	243
12.2.2.1	Produktdimensioner	243
12.2.2.2	Konkurrenter	243
12.2.2.3	Nyhetsgrad för marknaden	243
12.2.2.4	Framgång	244
DEL III	ANALYS	245
13	ANALYSMODELL	247
13.1	INNOVATIONSPROCESSER TOLKADE SOM FLÖDEN	247
13.2	ANALYS AV FLÖDEN	250
13.2.1	Idétransformation	250
13.2.1.1	Precision	250
13.2.1.2	Integration	251
13.2.1.3	Kurvrepresentation	251
13.2.2	Viktiga förändringar i organisatorisk kunskap	253
13.2.2.1	Sediment	253
13.2.3	Sammanfattning	254
14	ANALYS AV BRA KONST	256
14.1	FLÖDEN, PRECISION OCH INTEGRATION	256
14.1.1	Perioden fram till april 1977	256
14.1.2	Uppsummering	259
14.1.3	Perioden april 1977 - okt 1980	261
14.1.4	Kurvrepresentation för Bra Konst	271
14.1.4.1	Precision i Bra Konstprocessen	272
14.1.4.2	Integration i Bra Konstprocessen	272
14.2	SEDIMENTERING OCH EROSION UNDER BRA KONSTPROCESSEN	273
14.2.1	Tidigare sediment	273
14.2.1.1	Sediment och erosion	275
14.2.2	Nya referensramar	275
14.2.2.1	Sedimentering	277
	APPENDIX TILL KAP 14	278
	Beteckningar använda i analysen av Bra Konst	278

15	ANALYS AV LEXIKON	280
15.1	LEXIKON TOLKAD SOM FLÖDEN	280
15.2	PRECISION OCH INTEGRATION I LEXIKON	285
15.3	SEDIMENTERING OCH EROSION UNDER LEXIKONPROCESSEN	289
15.3.1	Tidigare sediment	289
15.3.2	Nya referensramar	290
15.4	AVSLUTNING	291
	APPENDIX TILL KAP 15	292
	Beteckningar använda i analysen av Lexikon	292
16	INLÄRNING I ALLERS FÖRLAG	293
16.1	PRECISION OCH INTEGRATION I MÅ BRA 1	293
16.2	PRECISION OCH INTEGRATION I LILL-ALLERS	297
16.3	PRECISION OCH INTEGRATION I MÅ BRA 2	298
16.4	PRECISION OCH INTEGRATION I SPECIALFEMINA	302
16.5	SEDIMENTERING OCH EROSION I ALLERS FÖRLAG	308
16.5.1	Förändring i uppsättning av sediment	308
16.5.2	Sammanfattning	313
	APPENDIX TILL KAP 16	315
	Beteckningar för idéelement och referensramar i Allers Förlag	315
17	AMBIGUITY LEARNING OCH EVOLVING LEARNING	317
17.1	YTTERLIGHETSFORMER AV INLÄRNING	317
17.2	AMBIGUITY LEARNING - BRA KONST OCH MÅ BRA 1	317
17.2.1	Exemplet Bra Konst - koncept	318
17.2.2	Exemplet Må Bra 1 - process	319
17.3	EVOLVING LEARNING - LILL-ALLERS	321
17.4	INNOVATIONSPROCESSEN I DE SEX FALLEN	323
17.4.1	Sammanfattning	324
	DEL IV SYNTES	325
18	RELATIONER MELLAN BEGREPP	327
18.1	STUDIENS BEGREPPSMÄSSIGA RESULTAT HITTILLS	327
18.2	KATEGORISERINGAR I FALLEN	328
18.3	FRAMGÅNG GIVET FÖRUTSÄTTNINGAR	328
18.3.1	Framgång givet organisationens tidigare kompetens	330
18.3.1.1	Sedimentering och erosion	331
18.3.1.2	Konklusion	332

18.3.2	Framgång givet förutsättningar	333
18.3.2.1	Expansion och utvecklingsbarhet	333
18.3.2.2	Dominans av yttre miljö	334
18.3.2.3	Nytänkande/tradition i organisationen	334
18.3.2.4	Flexibilitet i resurser	335
18.3.2.5	Erfarenhet av utvecklingsverksamhet	336
18.3.2.6	Tillväxt	337
18.3.2.7	Konklusion - fertila och sterila utvecklingsmiljöer	337
18.3.3	Framgång givet organisationens tidigare kompetens och utvecklingsmiljön	340
18.3.3.1	Sedimentering och erosion	342
18.3.3.2	Konklusion	343
18.4	INNOVATIONSPROCESSENS KARAKTERISTIKA GIVET IDEGENERERINGSPROCESSEN	343
18.4.1	Löst kopplade processer ger ambiguity learning - empiriska illustrationer	345
18.4.2	Latent idé/inläring ger evolving learning - empiriska illustrationer	346
18.4.3	Konklusion	347
18.5	OUTCOME GIVET IDEGENERERINGSPROCESSEN	348
18.5.1	Framgång givet idégenereringsprocessen	348
18.5.1.1	Exemplet Bra Konst	349
18.5.1.2	Principen om konsonans	352
18.5.1.3	Konklusion	354
18.5.2	Nyhetsgrad för marknaden givet idégenereringsprocessen	355
18.5.2.1	Exemplet Lexikon	356
18.5.2.2	Exemplet Bra Konst	357
18.5.2.3	Konklusion	358
19	ORGANISATORISK INLÄRNING	359
19.1	ÅTERBLICK	359
19.2	RESULTATENS GILTIGHETSOMRADEN	360
19.2.1	Teknologi med låg rutinmässighet	361
19.2.1.1	Karakteristika hos teknologi med låg rutinmässighet	361
19.2.1.2	Andra familjer	362
19.2.2	Generellt giltiga resultat	363
19.2.2.1	Det metodologiska problemet	364
19.2.2.1.1	Argyris & Schön (1978)	366

19.2.2.1.2	Cyert & March (1963)	368
19.2.2.1.3	Hedberg (1979)	369
19.2.2.1.4	March & Olsen (1976)	370
19.2.2.1.5	Normann (1969/75)	371
19.2.2.1.6	Sammanfattning	372
19.2.2.1.7	Ett par forskarglasögon	374
19.2.2.2	Det teoretiska problemet	374
19.3	AVSLUTNING	376
APPENDIX 1		377
A.1	TEKNOLOGIBEGREPPET	377
A.1.1	Teknologibegreppet enligt Perrow (1967)	377
A.1.2	Teknologibegreppet i denna studie	380
A.1.2.1	Routine	380
A.1.2.2	Variety	380
A.1.2.3	Predictability/unpredictability	381
A.1.2.4	Certainty/uncertainty	382
A.1.2.5	Analyzability	382
A.1.2.6	Knowledge	383
A.1.2.7	Sammanfattning	383
APPENDIX 2		386
A.2	TEKNOLOGI I DE STUDERADE ORGANISATIONERNA	386
A.2.1	Den kreativa produktionsprocessen	387
A.2.2	Den tekniska produktionsprocessen	389
A.2.3	Distributionsprocessen	390
A.2.4	Sammanfattning	391
APPENDIX 3		392
A.3	INLÄRNING I ALLERS FÖRLAG - FLÖDESTOLKNINGAR	392
A.3.1	Må Bra 1 tolkad som flöden	392
A.3.2	Mellanperioden "VD-byte och organisationsförändring" tolkad som flöden	396
A.3.3	Lill-Allers tolkad som flöden	398
A.3.4	Må Bra 2 tolkad som flöden	400
A.3.5	Specialfemina tolkad som flöden	405
A.3.6	Beteckningar använda i flödestolkningarna	410
REFERENSLITTERATUR		413

ORGANIZATIONAL LEARNING THROUGH PRODUCT DEVELOPMENT WITH EXAMPLES FROM THE PUBLISHING INDUSTRY - A STUDY OF LOW-ROUTINE TECHNOLOGY

ENGLISH SUMMARY

THE RESEARCH PROBLEM (Ch. 1)

The research problem of the study was formulated as:

- *the practical issue*: how can new products, adapted to market needs, be effectually developed?
- *the theoretical issue*: how does organizational learning occur and what environments facilitate this learning?
- *the methodological issue*: how can product development processes be described in order to be able to identify the organizational learning phenomenon?

Working on these issues the focus of the study was on *organizational learning through product development*.

PURPOSES (Ch. 1)

The interrelated purposes of the study are:

- a) By means of theoretical and empirical studies to formulate a framework for product development processes and the study of product development processes aiming to emphasize important elements of organizational learning.
- b) Using this framework to describe and analyze a number of product development processes in the publishing industry emphasizing important events, decisions and activities and circumstances influencing these events, decisions and activities.
- c) To identify important factors influencing the possibilities to plan and manage product development processes and to indicate important relations among these factors.

CASE STUDY METHOD (Ch. 2)

It was important to get *thorough, detailed and systemic* descriptions of the product development processes, the organizations' inner environ-

ments (including the organizational histories) and the outer environments. To achieve these descriptions the *case study method* was chosen.

DESIGN OF THE STUDY (Ch. 2)

Six projects in two companies in the publishing industry were chosen as subjects for empirical studies. The bases for choice were features of the projects. These features were (a) the project's relation to the organization's competence (former/partly new/new), (b) the success/failure of the project and (c) data collection method (retrospective/mostly retrospective). These features of the projects are presented in the following table:

Sectors of publishing industry	Organizations	Projects (cases)	Features
Popular press	Allers Förlag	Må Bra 1	partly new competence failure retrospective
		Lill-Allers	former competence success mostly retrospective
		Må Bra 2	former competence success mostly retrospective
		Specialfemina	former competence success mostly retrospective
Book clubs	Bra Böcker	Lexikon	new competence success retrospective
		Bra Konst	partly new competence failure retrospective

TECHNOLOGY STUDIED (Ch. 2)

The work, mostly the editorial work, in the organizations studied, was characterized as *low-routine technology*.

DATA COLLECTION (Ch. 2)

Data collection included personal interviews and written documentation. Interviewees were the management of the two organizations and participants in the projects (average six interviewees per case). The interviews followed an interview guide allowing the interviewee to give "open-ended" answers.

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE STUDY (Ch. 3)

In the conceptual framework the distinction between process concepts and outcome concepts was emphasized.

Organizational learning (process concept) is an observed change in the pattern of actions that individuals in the organization perform as organization members.

Organizational competence (outcome concept) is the outcome of organizational learning.

Product development process (process concept) are those processes resulting in a product that is new to the organization. The product development process consists of two sequential processes with their respective outcomes:

Processes	Outcomes
<u>the idea-generating process</u>	<u>the idea</u>
"vague processes in the organization or the outer environment resulting in an idea"	"the vague construction for a new product established in the organization"
<u>the innovation process</u>	<u>new product (innovation)</u>
"actual work on an idea for a product"	"outcome of the innovation process"

The characteristics of the new product are *organizational novelty* (the extent to which the product is new in relation to former products of the organization) and *market novelty* (the extent to which the product is new in relation to existing products on the market).

EMPIRICAL DESCRIPTIONS (Cc. 4-12)

These sections include descriptions of the idea-generating processes (ch. 5 - six cases), the innovation processes (cc. 7-12 - six cases), the inner environments (ch 4 - two organizations) and outer environments (ch. 4 - two sectors of the publishing industry) in which the processes take place.

The *idea-generating processes* were all described and analyzed in three models (ch. 5):

- the *latent idea* model highlighting the close relation of the idea to former organizational activities
- the *loosely-coupled processes* model highlighting the idea as an outcome of loosely-coupled actions of individuals
- the *learning* model highlighting the idea as a result of a cumulative learning process where pieces of knowledge build on and add to each other

The *innovation processes* were described with a model consisting of three kinds of processes and three kinds of relations between processes. The kinds of processes are *individual* processes, *organizational* processes and *environmental* processes. The kinds of relations are *influence* (a one-way effect of one process to another) *interaction* (two-way effects between two or more processes) and *confluence* (two or more processes flowing together giving birth to a new process) (ch. 6).

The results of the innovation processes (new products, innovations) were characterized by *organizational novelty*, *product dimensions* (significant product characteristics), *competing products*, *market novelty* and *success/failure* (ch. 6).

THE CONCEPTUAL FRAMEWORK DEVELOPED (Cc. 13-17)

A model for the description and analysis of organizational learning in the product development processes was developed. Dimensions of importance in organizational learning were expressed as five flows: *Elements of idea (E)* (describing the transformation of an idea to a product), *individuals (I)* (describing the individuals participating and acting in the process), *references (R)* (describing the frames of references forming the bases of acts in the process), *acts (A)* (describing acts performed by individuals or groups of individuals) and *scenes (S)* (describing the organizational contexts in which the process takes place). The model was called the EIRAS model (ch. 13). The six cases of innovation processes were described in dimensions of the EIRAS model (cc. 14-16).

Two of the flows were more thoroughly analyzed: *the elements of idea flow* and the *flow of references* (ch. 13).

- The analysis of the *elements of idea flow* showed how the set of elements of idea transformed through the process and finally formed the product.

Concepts describing this transformation are: *precision* (the degree of exactness by which the product or product-to-be is described) and *integration* (the extent to which different elements of idea are closely related to each other).

- The analysis of the *flow of references* showed important changes in the organizational competence (organizational competence as a set of sediments).

Sediments are the references established in former activities of the organization, which remain and influence the subsequent activities.

Changes in the set of sediments occur through *sedimentation* (the process of establishment of references) and *erosion* (the process by which sediments become negligible).

The analyses of the two flows were carried out for the six innovation processes (cc. 14-16).

Through the EIRAS model two extreme forms of learning, *ambiguity learning* and *evolving learning*, were identified and analyzed in the cases (ch. 17).

Ambiguity learning is the *vague* learning process containing *comprehensive flows* (several elements of idea, several individuals, several references, several acts and several scenes) with *weak adaptation* internally within the flows and between the flows and the distinction from other processes is *hard* to make.

Evolving learning is the *distinct* learning process containing *limited flows* (few elements of idea, few individuals, few references, few acts and few scenes) with *strong adaptation* internally within the flows and between the flows and the distinction from other processes is *easy* to make.

CONCLUSIONS (Cc. 18-19)

In the concluding part of the study some relations between the concepts of the conceptual framework were presented. These relations which are based partly on the empirical material of this study and partly on other studies, are in hypothesis form expressed as:

- a) Projects connected with *former* organizational competence have greater prospects of *success* than projects including development of new organizational competence (ch 18).
- b) Projects taking place in *fertile environments* have greater prospects of *success* than projects taking place in sterile environments. The characteristics of the environments are (ch. 18):

	Fertile environment	Sterile environment
Inner environment	New ways of thinking in the organization Flexible resources Great experience of innovative activities	Tradition in the organization Committed resources Little experience of innovative activities
Outer environment	Expansive	Stagnant and mature

- c) Projects including development of *new organizational competence* have a greater need for *fertile environments* to become successful (ch. 18).

- d) Projects displaying the characteristics of *loosely-coupled processes* in the idea-generating process tend to proceed in innovation processes with *ambiguity learning* characteristics whereas projects displaying the characteristics of *latent idea/learning* in the idea-generating process tend to proceed in innovation processes with *evolving learning* characteristics. (ch. 18)
- e) Projects displaying the characteristics of *loosely-coupled processes* in the idea-generating process tend to *fail* to a greater extent than projects displaying the characteristics of latent idea/learning in the idea-generating process (ch. 18).
- f) Projects displaying the characteristics of *loosely-coupled processes* in the idea-generating process, tend, through cross fertilization, to result in products with *greater market novelty* than projects displaying latent idea/learning characteristics (ch. 18).

In a discussion aiming to expand the domain of validity of the conceptual framework some examples of organizations showing low-routine technology characteristics are given: university departments and other educational organizations, theatres and other cultural organizations, service and knowledge-intensive organizations and organizations offering products consisting of sets of ideas (ch. 19).

The solution given in this study to the *methodological issue* is that the EIRAS model is a tool for identifying and describing dimensions of organizational learning (ch. 19).

The answers in this study to the *theoretical issue* are: Organizational learning displays either *ambiguity learning* characteristics or *evolving learning* characteristics or with characteristics that can be seen as a part of a *spectrum* between ambiguity learning and evolving learning. The environment which facilitates organizational learning is the *fertile* one (ch. 19).

DEL I UTGÅNGSPUNKTER

All beginnings are somewhat strange; but
we must have patience, and little by little,
we shall find things, which at first were
obscure, becoming clear.

Saint Vincent de Paul

KAP 1

INLEDNING

1.1 AVHANDLINGSPROJEKTETS BAKGRUND

Detta *avhandlingsprojekt* fick sin upprinnelse då jag medverkade i ett forskningsprojekt där olika förlags utveckling undersöktes. Detta tidigare forskningsprojekt kan betraktas som en *pilotstudie*¹⁾ till föreliggande avhandlingsprojekt. Pilotstudien hade syftet:

... att förstå utvecklingsprocesser i organisationer genom att söka klarlägga egenskaper hos organisationens utvecklingsprocess som är vitala för organisationens framgång.²⁾

I pilotstudien kartlades utvecklingen i fem olika förlag, bl a de två organisationer som är föremål för studium i föreliggande avhandlingsprojekt.

De två viktigaste lärdomarna av pilotstudien för mig personligen blev:

- medvetenheten om de problem som förlagen i populärpressektorn hade att utveckla nya produkter som lyckas etablera sig på marknaden.
- övertygelsen att en ökad förståelse för organisatoriska utvecklingsprocesser bäst kan vinnas genom *djupstudium* av speciella avdelningar inom organisationen eller speciella projekt inom organisationen - inte genom studium av hela organisationens utvecklingsförlopp.

1.2 PROBLEM

Delvis som ett resultat av pilotstudien och delvis som ett resultat av den successivt ökade medvetenheten under avhandlingsprojektets tidiga delar har tre problemställningar - det praktiska problemet, det teoretiska problemet och det metodologiska problemet - växt fram.

1) Pilotstudien gjordes tillsammans med Claes Magnus Lagnevik och Hans Månsson och har avrapporterats i Andersson, Lagnevik & Månsson (1979).

2) Andersson, Lagnevik & Månsson (1979) s 3.

1.2.1. Det praktiska problemet

Ett viktigt resultat från pilotstudien var medvetenheten om problemet med produktutveckling i populärpressektorn. De tidningar med veckoutgivning som senast lyckats etablera sig hade grundats redan i mitten på 60-talet.³⁾ De tidningar som utvecklats under 70-talet har utgivning varannan vecka eller varje månad och har nått betydligt lägre upplagor än vad som är normalt för veckotidningar. Dessutom har man inom sektorn sett ett antal misslyckade produktutvecklingsförsök eller produktutveckling som resulterat i kortlivade produkter.

Samtidigt som problem med produktutveckling funnits här de äldre och etablerade produkterna mött problem.⁴⁾ Man kan nämna exempel som Femina, Damernas Värld och Veckojournalen.⁵⁾ Ett antal äldre och etablerade tidningar har man tvingats lägga ned under 70-talet. För förlagens överlevnad finns det således behov av produktutveckling samtidigt som produktutvecklingen också är ett problem.

I boksektorn var problemet delvis annorlunda. Här var det inte produkten i sig själv - boken - som var problemet utan här gällde det att finna enkla, billiga och till kunderna anpassade distributionssätt.

För både populärpressektorn och boksektorn tillkommer att man konkurrerar med andra media såsom TV, video och film. Också denna konkurrens försöker man möta med produktutveckling.

Vi kan sammanfatta dessa problem som den praktiska problemställningen: Hur kan man på ett *effektivt sätt utveckla produkter* som är anpassade till marknadens krav?

3) Under avhandlingsarbetets gång har Veckans Stopp, en herrtidning, lyckats etablera sig som veckotidning, dock huvudsakligen på andra herrtidningars bekostnad.

4) Den totala medelupplagan för TS-redovisade veckotidningar var 1971 5.716.200. Under 70-talet sjönk den successivt; 1974: 5.290.700, 1977: 4.833.300 och 1980: 4.219.900 ex.

5) De nämnda tidningarna har haft följande upplageförändringar under 70-talet:

	1970 (1000-tal ex)	1980 (1000-tal ex)
Femina	255,8	93,4
Damernas Värld	261,6	116,6
Veckojournalen	veckotidning	månadstidning
	74,1	(upplagan 1981 var 60,6)

1.2.2. Det teoretiska problemet

Produktutveckling har inom företagsekonomi studerats med bl a organisationsteoretiska utgångspunkter. På en övergripande nivå har produktutveckling betraktats som ett av organisationens sätt att anpassa sig till ändrade miljöförhållanden. "Nyckeln till företagets överlevnad ligger i dess produktutveckling", är ett ofta förekommande uttryck. I detta sammanhang har en del författare kommit att använda begreppet "organisatorisk inläring" för denna organisatoriska förändring i förhållande till miljön.

Jag har också valt att göra denna studie med organisationsteoretiska utgångspunkter med fenomenet organisatorisk inläring som huvudobjekt. Vi kan därmed formulera den teoretiska problemställningen: Hur sker *organisatorisk inläring* och vilka förhållanden underlättar denna inläring?

Avhandlingsprojektet har därvid kommit att fokuseras på *organisatorisk inläring vid produktutveckling*. Fenomenet organisatorisk inläring kom därmed att studeras under sådana skeden i en organisations utveckling som kunde antas vara förknippade med mer intensiv inläring än andra skeden.

1.2.3. Det metodologiska problemet

Den tredje problemställningen var: hur skall man studera organisatorisk inläring i samband med produktutveckling? Pilotstudien hade givit vissa kunskaper - att *djupstudier* av organisatoriska processer skulle underlätta förståelsen för fenomenet organisatorisk inläring.

En annan inspirationskälla var *innovationsforskningen*. Denna forskningstradition har bl a frambringat studier som avbildat det förlopp som lett fram till en enskild innovation.⁶⁾ Av speciellt intresse för detta avhandlingsprojekt var studier som utvecklat metoder för beskrivning av sådana förlopp. En sådan metod är "Events"-metoden som genom fallstudier kronologiskt identifierar de händelser som lett fram till den första kommersialiseringen av en innovation.⁷⁾

6) För en bibliografi över forskningen inom "technological innovation"; se Gayer (1974 a)! För en genomgång och sammanfattning av forskningen inom samma område; se Gayer (1974 b)!

7) Gayer (1974 b) p 17f.

I början av avhandlingsprojektet tycktes denna metod intressant för att beskriva produktutvecklingsprocesser. Senare blev jag emellertid medveten om metodens otillräcklighet, både för att beskriva produktutvecklingsprocesser tillräckligt djupt⁸⁾ och för att fånga fenomenet organisatorisk inlärning.

Den metodologiska problemställningen blir därför: Hur kan vi finna ett sätt att beskriva produktutvecklingsprocesser som samtidigt ger möjlighet att fånga fenomenet organisatorisk inlärning?

1.2.4 Sammanfattning av problemställningar

Vi kan sammanfatta de tre problemställningarna på följande sätt:

- Den första problemställningen behandlar de problem som *management* eller *deltagare i projekt* kan råka ut för i samband med produktutveckling. Trots att verklighetsmaterialet är hämtat från förlagsbranschen finns möjliga lärdomar att göra för utveckling av andra typer av "kulturprodukter" och kanske även annan produktutveckling.
- Den andra problemställningen behandlar också de problem som *management* och *deltagare i projekt* möter vid produktutveckling men diskuterade med en problemsyn som *organisationsforskare* ofta företräder.
- Den tredje problemställningen behandlar de problem som *organisationsforskaren* ställs inför vid studium av organisatorisk inlärning vid produktutveckling. Här finns möjliga lärdomar att applicera även på andra former av organisatorisk inlärning.

1.3 STUDIENS SYFTEN

Studiens syften kan formuleras på följande sätt:

- a) Att utifrån teoretiska och empiriska studier formulera en föreställningsram för produktutvecklingsförlopp och studium av produktutvecklingsförlopp, vilken betonar viktiga element i den organisatoriska inlärningen.

8) Gayer (1974 b) har kommenterat denna begränsning hos "Events"-metoden:

"The Events methodology, in short, was a novel and useful approach to understanding the technical history of innovations.

Yet here is precisely its major limitation. The technical history of an innovation is not its entire history. The social history, the contextual history, the organizational history -- there are a number of terms which are overlapping and often interchangeable."

- b) Att utifrån denna föreställningsram beskriva och analysera ett antal produktutvecklingsförlopp inom förlagsbranschen med speciell betoning på viktiga händelser, beslut och aktiviteter samt förhållanden som påverkat dessa.
- c) Att identifiera viktiga faktorer som påverkar möjligheterna för styrning av produktutvecklingsförlopp, samt ange viktiga relationer mellan dessa faktorer.

1.4. STUDIENS AVGRÄNSNINGAR

Följande avgränsningar av avhandlingsprojektet skall klargöras.

- a) avgränsning vad avser organisationer till organisationer med en viss verksamhetstyp - organisationer med teknologi med låg rutinmässighet (se vidare kap 2)
- b) avgränsning av studiens problem sker också fortsättningsvis genom de begreppsdefinitioner och begreppspreciseringar som ges i senare kapitel.

1.5. RAPPORTENS FORTSATTA UPPLÄGGNING

Del I av rapporten redogör för de utgångspunkter som studien bygger på, dels vad avser metodmässiga utgångspunkter och precisering av forskningsobjektet (kap 2) och dels vad avser den grundläggande begreppsapparaten (kap 3).

Del II innehåller en redogörelse för det empiriska materialet. Den inleds med en bakgrundsbeskrivning till de sex fallen av produktutveckling som studeras, varvid de miljöer där produktidéerna uppstår och utvecklas beskrivs (kap 4). Därefter beskrivs och analyseras hur de sex produktidéerna uppkommit (kap 5 - idégenereringsprocesser). Kap 6 ägnas åt en modell för beskrivning av produktidéernas utveckling (innovationsprocesser), vilken senare används för att strukturera det empiriska materialet. Del II avslutas med beskrivningar av de sex förloppen från idé till produkt (kap 7-12 - innovationsprocesser).

I del III analyseras innovationsprocesserna ur ett inlärningsperspektiv. Denna del inleds med en genomgång av analysmodellen (kap 13) som följs av en fullständig och detaljerad analys av ett av fallen - Bra Konst (kap 14). Därefter ges en sammanfattande analys av de övriga fallen -

Lexikon (kap 15) och de fyra fall som hämtats från Allers Förlag (kap 16). Slutligen presenteras och analyseras två ytterlighetsformer av inläring (kap 17).

I del IV syntetiseras en del av studiens resultat. I kap 18 redogörs för några relationer mellan de begrepp som studien tidigare presenterat. Dessa relationer diskuteras dels med det empiriska materialet och dels med resultat av andra studier som grund. I kap 19 diskuteras giltighetsområden för en del av studiens resultat samt sammanfattas också de svar som studien givit på de metodologiska och teoretiska problemen formulerade i rapportens inledning.

Rapportens uppläggning sammanfattas i figur 1.1.

DEL I - UTGÅNGSPUNKTER	DEL II - EMPIRI	DEL III - ANALYS	DEL IV - SVNTES
Kap 1 Inledning	Kap 4 Miljöer för idéers uppkomst och utveckling	Kap 13 Analysmodell	Kap 18 Relationer mellan begrepp
Kap 2 Metod och forskningsobjekt	Kap 5 Idégenereringsprocesser	Kap 14 Analys av Bra Konst	Kap 19 Organisatorisk inlärning
Kap 3 Grundläggande begreppsapparat	Kap 6 En beskrivningsmodell för innovationsprocesser	Kap 15 Analys av Lexikon	
	Kap 7 Fallet Må Bra 1	Kap 16 Inlärning i Allers Förlag	
	Kap 8 Fallet Lill-Allers	Kap 17 Ambiguity Learning och Evolving Learning	
	Kap 9 Fallet Må Bra 2		
	Kap 10 Fallet Specialfemina		
	Kap 11 Fallet Lexikon		
	Kap 12 Fallet Bra Konst		

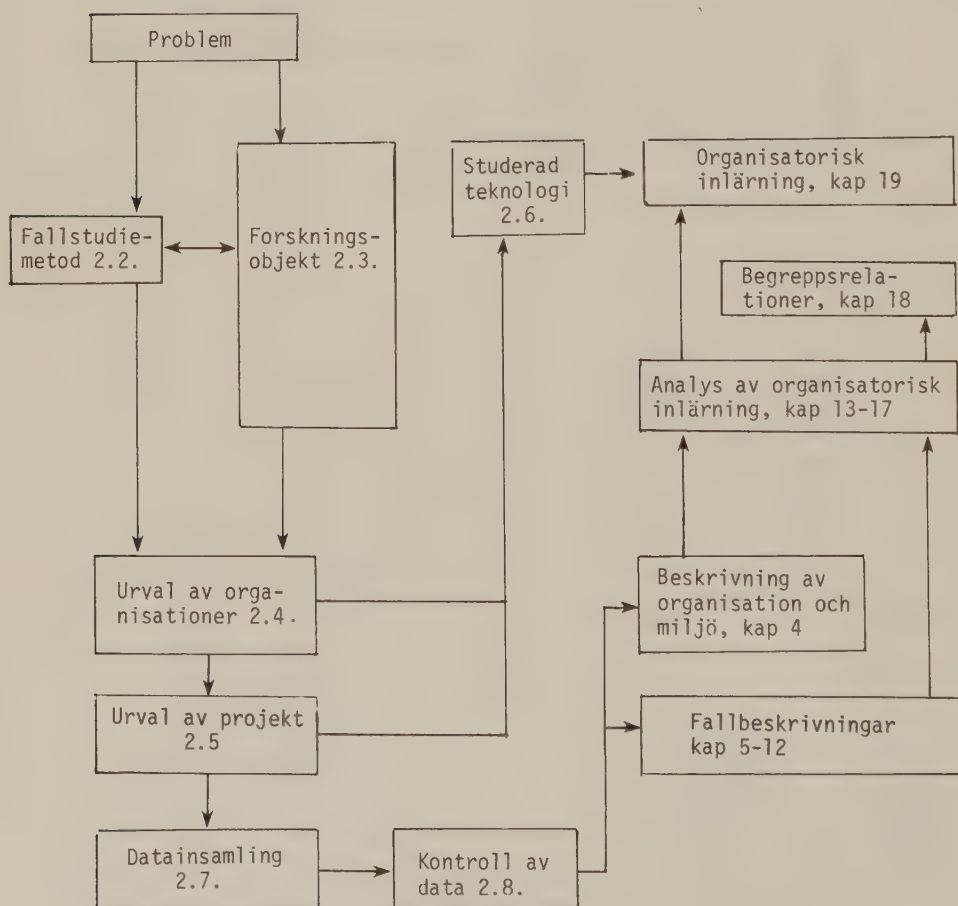
Figur 1.1: Rapportens uppläggning.

KAP 2

METOD OCH FORSKNINGSOBJEKT

2.1. FORSKNINGSPROCESSEN

Detta kapitel har som syfte att redogöra för de metodöverväganden som gjorts under projektets gång, framför allt under dess tidigare faser, samt att precisera forskningsobjektet. Vi utgår från en grov schematisering av forskningsprocessen:



Figur 2.1: Schematisering av forskningsprocessen.

2.2 FALLSTUDIEMETOD

Det stod klart redan från början att det var möjligt att studera inlärning i samband med produktutvecklingsprocesser endast genom en djup och detaljerad undersökning av processerna. Det var dock viktigt att få kunskap inte endast om produktutvecklingsprocesserna utan även om det sammanhang i vilket processerna ägde rum. Således var det viktigt att studera den organisation som processerna ägde rum i, organisationens historia samt den yttre miljön (organisationens miljö). Det var viktigt att få en *djup, detaljerad och systemisk* beskrivning av produktutvecklingsprocesserna. Denna syn överensstämmer med Normann (1969 b):¹⁾

Thus, in describing the process of product development it is necessary to distinguish between the three levels of environment, product and organization. At the same time the description of each level must take the other two into account, so that the descriptions will be in compatible languages.²⁾

För att erhålla denna djupa, detaljerade och systemiska beskrivning bedömdes *fallstudiemetoden* som mest lämpad.³⁾ Normanns (1973) sätt att jämföra fallstudiemetoden med mer traditionella metoder för hypotes-testning är giltig här:

The second method (the case study method, min anm) seems better suited than the first (the traditional method used for statistical hypothesis testing, min anm) for the study of complex social systems and events which are all unique and which - because of their systemic character - have to be considered as wholes.⁴⁾

Produktutvecklingsprocesser är unika, äger rum i komplexa sociala system och har systemisk karaktär.

Forskningsprojektet skulle således undersöka organisatorisk inlärning vid produktutveckling genom fallstudier av ett antal produktutvecklingsprocesser.

1) Också Rothwell et al (1977) har understrukt vikten av att vid innovationsforskning inte studera enskilda variabler utan en mängd variabler insatta i sitt sammanhang.

2) Normann (1969 b) p 1.

3) Fallstudiemetoden har använts i tidigare liknande studier, exempelvis Brodin (1976), Normann (1969 a), Olofsson (1969) och Valdelin (1974). Också i pilotstudien Andersson, Lagnevik & Månsson (1979) hade fallstudiemetoden använts med gott beskrivningsresultat.

4) Normann (1973) p 50.

2.3 FORSKNINGSOBJEKT

Det var nödvändigt att göra en avgränsning av problembestämmningen "organisatorisk inläring vid produktutveckling" mot ett mera snävt forskningsobjekt. Den teoretiska utgångspunkten för en sådan avgränsning var att man i detalj måste studera situationer som har vissa väsentliga gemensamma karakteristika för att kunna ge välgrundade bidrag till problemområdet. Ray & Uhlmann (1979) har beträffande innovationsforskningen uttryckt detta på följande sätt:

It is our view that, to make further advance in research, studies should concentrate on groups of cases which are similar to each other (families of innovation, mitt förtydligande), but distinct from other 'types' in some characteristic manner.⁵⁾

Också Glaser & Strauss (1967) har tagit samma ståndpunkt vad gäller urval av grupper av studieobjekt:

When beginning his generation of a substantive theory, the sociologist establishes the basic categories and their properties by minimizing differences in comparative groups. Once this basic work is accomplished, however, he should turn to maximizing differences among comparison groups, ...⁶⁾

Vi skall således finna sådana objekt för att studera organisatorisk inläring, vilka är lika varandra i något avseende. Med andra ord skall vi finna organisationer som är lika varandra i något avseende. Men i vilket avseende?

Inom organisationsforskningen har Perrow (1967) angivit ett sätt att jämföra olika organisationer med varandra:

..., technology, or the work done in organizations, is considered the defining characteristic of organizations.⁷⁾

..., the perspective holds that technology is a better basis for comparing organizations than the several schemes which now exist.⁸⁾

Perrow (1967) anvisar således en variabel, *teknologi*, för att karaktärisera organisationer. Forskningsprojektet avgränsades således till att

5) Ray & Uhlmann (1979) p 90 and 92.

6) Glaser & Strauss (1967) p 56-57.

7) Perrow (1967) p 194-95.

8) Perrow (1967) p 195.

studera "organisatorisk inlärning vid produktutveckling" i organisationer med en viss teknologi. Den teoretiska utgångspunkten var således att finna och studera organisationer med en likartad teknologi.

2.4. URVAL AV ORGANISATIONER

Beskrivningar av den typ som skisserats ovan (djupa, detaljerade och systemiska) skulle medföra datainsamlingsmetoder som dels skulle ta tid i anspråk hos de studerade organisationerna och dels kunde innebära ganska stort intrång i organisationerna. Det var därför viktigt att organisationerna valdes på ett sådant sätt att ett förtroendefullt samarbete kunde utvecklas mellan forskare och studerad organisation. Ett sådant förtroendefullt samarbete hade redan byggts upp under pilotstudien. Det var därför lämpligt att välja organisationer som vi haft kontakt med redan under pilotstudien.⁹⁾ Två sådana organisationer var Allers Förlag och Bokförlaget Bra Böcker. Eftersom dessa organisationer ställde sig positiva till en undersökning beslöts att välja dessa förlag som föremål för studium. *Allers Förlag* inom *populärpressektorn* och *Bra Böcker* inom *bokklubbssektorn* blev således studiens konkreta studieobjekt.¹⁰⁾

2.5. URVAL AV PROJEKT

Forskningsprojektet avsåg "organisatorisk inlärning vid produktutveckling". Nästa steg blev därför att välja lämpliga produktutvecklingsprojekt att studera i organisationerna.

Den teoretiska utgångspunkten för valet av produktutvecklingsprojekt var att projekten tillsammans skulle ha spännvidd i vissa dimensioner. Därvid skulle projekten tillsammans täcka ett större fält än om de valdes så att de blev så lika som möjligt. Skillnaderna mellan projekten skulle således *maximeras*.

9) Under pilotstudien (Andersson, Lagnevik & Månsson (1979)) hade vi kontakt med flera förlag som ställde sig avvisande till deltagande i den relativt ytliga undersökning som då gjordes. Jag hade således vid urval av organisationer redan tidigare kunnat konstatera ett antal "omöjliga fall".

10) Valet av organisationer inom förlagsbranschen innebär dessutom att studien koncentreras till en teknologi som studerats i förhållandevis liten utsträckning tidigare. Exempel på tidigare studier är Engwall (1978) - nyhetstidningsföretag och Vedin (1980) - mediaföretag.

De dimensioner som betraktades väsentliga för att ge studien spännvidd¹¹⁾ var följande:

- projektets relation till organisationens tidigare kompetens
- grad av framgång/misslyckande
- datainsamling i form av retrospektiv/realtidstudie

Ambitionen var därvid att det bland de studerade projekten skulle finnas projekt som i stor utsträckning anslöt till organisationens tidigare verksamhet och kompetens såväl som projekt som väsentligen avvek från organisationens verksamhet och kompetens, projekt som blivit framgångsrika såväl som projekt som hade misslyckats samt projekt som var avslutade (retrospektiv datainsamling) såväl som pågående projekt (realtid-datainsamling).

Eftersom jag hade kännedom om organisationerna sedan tidigare¹²⁾ kunde jag själv föreslå vissa lämpliga projekt att studera med hänsyn till ovanstående utgångspunkter. Mina kontaktmän i organisationerna - en i varje - föreslog också lämpliga projekt för studium. Sålunda är fyra av de valda projekten sådana som jag själv föreslagit och de resterande två är projekt som föreslogs av kontaktmännen.

Studiens design vad avser studerade sektorer, organisationer och projekt fick därmed det utseende som framgår av figur 2.2.

Ambitionen med både retrospektiv datainsamling och realtid-datainsamling kom därvid att modifieras. De sex projekten visar i stället upp varierande tidsperioder mellan projektstart/projektslut och datainsamlingstidpunkt. Det mest historiska fallet är *Lexikon* med 10 år från projektstart till datainsamlingstidpunkt (4 år från projektslut till datainsamlingstidpunkt) medan det mest aktuella fallet är *Specialfemina* med 1 år från projektstart till datainsamlingstidpunkt (0 år från projektslut till datainsamlingstidpunkt).

11) Naturligtvis skulle studien ha fått ytterligare spännvidd om andra organisationer än *Allers Förlag* och *Bra Böcker* men med likartad teknologi inkluderats i studien. En sådan inkludering bedömdes emellertid som alltför omfattande.

12) Från Andersson, Lagnevik & Månsson (1979).

Sektor	Organisation	Projekt (fall)	Projektegenskaper
Populärpress	Allers Förlag	Må Bra 1 (1975-77)	Kräver delvis ny kompetens Misslyckande Retrospektiv
		Lill-Allers (1977-80)	Ansluter till tidigare kompetens Framgång Huvudsakligen retrospektiv
		Må Bra 2 (1977-80)	Ansluter till tidigare kompetens Framgång Huvudsakligen retrospektiv
		Specialfemina (1979-81)	Ansluter till tidigare kompetens Framgång Huvudsakligen retrospektiv
Bokklubbar	Bra Böcker	Lexikon (1971-76)	Avviker från tidigare kompetens Framgång Retrospektiv
		Bra Konst (1976-80)	Kräver delvis ny kompetens Misslyckande Retrospektiv

Figur 2.2: Studiens design avser objekt för empirisk undersökning

2.6. STUDERAD TEKNOLOGI

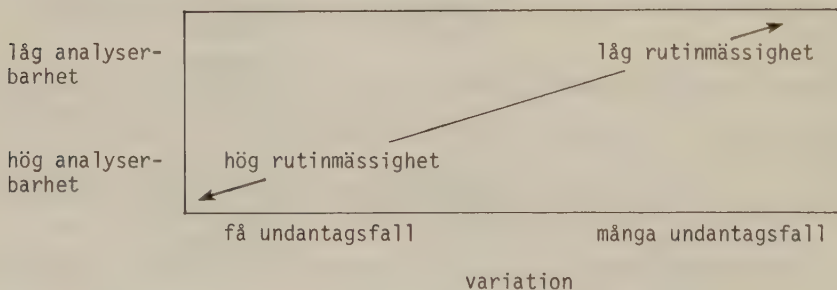
Tidigare har forskningsobjektet avgränsats till "organisatorisk inlärning vid produktutveckling" i organisationer med en viss teknologi. I detta avsnitt skall forskningsobjektet preciseras ytterligare genom att vi karakteriserar den typ av teknologi som kännetecknar de studerade organisationerna.

2.6.1. Teknologibegreppet

För att karakterisera teknologin i de studerade organisationerna utgår vi från Perrows (1967) teknologibegrepp. Perrow (1967) definierar teknologi som det arbete som utförs i organisationer.¹³⁾ Vidare utgår författaren från två aspekter på teknologi, dels antalet undantagsfall som påträffas i arbetet ("the number of exceptional cases encountered in the work")¹⁴⁾ och dels den typ av sökprocess som företas då undantagsfall inträffar ("the nature of the search process that is undertaken by the individual when exceptions occur").¹⁵⁾

Den första aspekten kan variera från låg till hög, d v s arbetet kan uppfattas som välbekant (få undantagsfall) till obekant (många undantagsfall) och den andra aspekten kan variera från analytisk (hög analyserbarhet) till icke-analytisk (låg analyserbarhet) sökprocess.

Perrow (1967) använder dessa två kontinuum som utgångspunkt för ett nytt kontinuum (rutinmässighet) för att karakterisera teknologier. Se figur 2.3.¹⁶⁾



Figur 2.3. Perrows teknologibegrepp (efter Perrow (1967) och Daft & Macintosh (1981)).

13) Se tidigare citat från Perrow (1967) p 194-95, avsnitt 2.3.

14) Perrow (1967) p 195.

15) Perrow (1967) p 196.

16) För ytterligare diskussion av teknologibegreppet - se Appendix 1!

2.6.2. Teknologi i de studerade organisationerna¹⁷⁾

Verksamheten i de studerade organisationerna kan beskrivas som tre relativt separerbara och huvudsakligen sekventiella delprocesser.¹⁸⁾

- a) Den *kreativa produktionsprocessen* som avser det kreativa skapandet av en produkt.
- b) Den *tekniska produktionsprocessen* som avser överföring av den kreativa produkten till annat medium och mångfaldigande av produkten.
- c) *Distributionsprocessen* som avser distribution av den mångfaldigade produkten till konsumenter.

Den kreativa produktionsprocessen har en karaktär av låg analyserbarhet och med undantagsfall förekommande, vilka pekar mot en teknologi med *låg rutinmässighet*. Den tekniska produktionsprocessen karakteriseras av hög analyserbarhet och få undantagsfall, vilket tyder på *hög rutinmässighet*. Också distributionsprocessen kännetecknas av hög analyserbarhet och få undantagsfall, vilket ger *hög rutinmässighet*.

Eftersom de studerade projekten i hög grad koncentreras till den *kreativa produktionsprocessen* blir teknologin som är föremål för studium av *låg rutinmässighet*.

Vi kan därmed precisera forskningsobjektet för denna studie som *organisatorisk inlärning vid produktutveckling* i organisationer som kännetecknas av en *teknologi med låg rutinmässighet*.

2.7. DATAINSAMLING

Avsikten med datainsamlingen var, i enlighet med tidigare diskussion, att ge underlag för detaljerade beskrivningar av produktutvecklingsprocesserna Må Bra 1, Lill-Allers, Må Bra 2, Specialfemina, Lexikon och Bra Konst, av organisationerna Allers Förlag och Bra Böcker samt

17) En mer detaljerad diskussion om teknologin i de studerade organisationerna med underlag för den gjorda teknologikarakteriseringen redovisas i Appendix 2.

18) Jfr Engwalls (1978) beskrivning av verksamheten vid nyhetstidningar omfattande faserna "collection, processing, reproduction and distribution of information", p 49 f.

av organisationernas miljöer - huvudsakligen populärpressektorn och bokklubssektorn.

I datainsamlingen har datakällorna utgjorts av två slag, dels *skriftligt material* och dels *personliga icke-styrda intervjuer* med personer som medverkat i produktutvecklingsprojektet.

Den skriftliga dokumentationen vad avser produktutvecklingsprojektet utgjordes av anteckningar hos personer som deltagit i projektet, broschyrer för marknadsföring, den färdigutvecklade produkten, interna meddelanden, medlemstidningar och protokoll. Den skriftliga dokumentationen gällande organisationen och dess miljö avser främst böcker, statistik, tidningsartiklar och årsredovisningar från de två organisationerna.

Intervjuerna, som huvudsakligen avsåg produktutvecklingsprojektets förlopp och förhållanden inom organisationen, genomfördes med två delkategorier av personer inom organisationerna. Den första kategorin var de som haft att tilldelas medel till projektet - personer i ledande ställning med ekonomiskt eller administrativt ansvar i organisationen (*management*). Den andra kategorin var personer som varit verksamma i produktutvecklingsarbetet (*projektmedarbetare*).

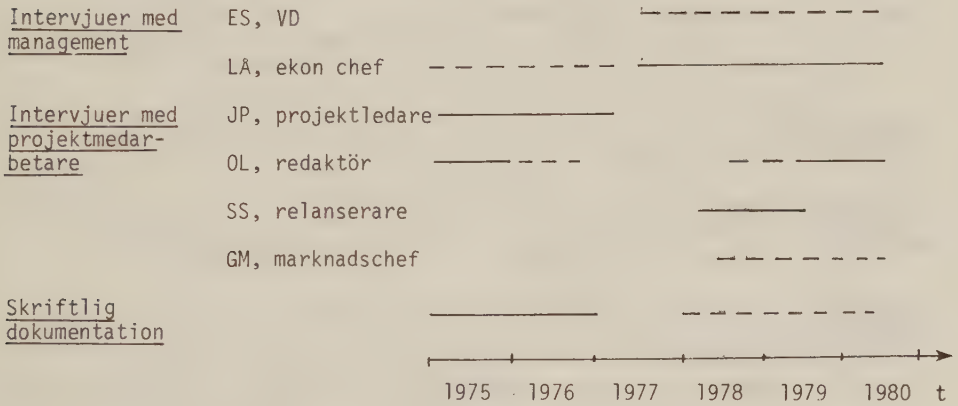
Intervjuer med management fick en övergripande karaktär och avsåg i huvudsak styrningen av projektet. Intervjuer med projektmedarbetare var av mer djupgående karaktär och följde följande principiella uppläggning:

1. Frågor om intervjupersonens och andra personers medverkan i projektet.
2. Frågor om produktutvecklingsprojektets förlopp från idéuppkomst fram till projektets slut. I efterhand kan vi urskilja följande typer av frågor:
 - utforskningsfrågor med syfte att fastställa händelseförloppet i projektet
 - analyserande frågor med syfte att utreda varför olika beslut och åtgärder företagits
 - kontrollerande frågor där data som erhållits från den skriftliga dokumentationen eller tidigare intervjuer kontrollerades
3. Frågor om den färdiga produkten och dess relation till liknande produkter på marknaden.
4. Frågor om organisationens nuläge och historia.

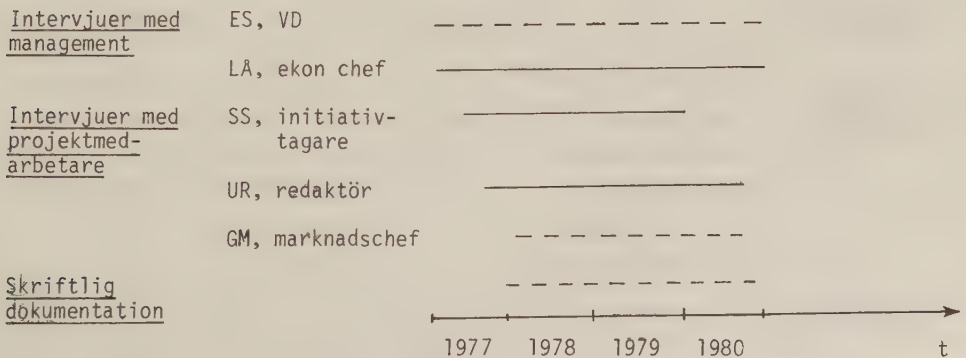
Intervjuerna dokumenterades med hjälp av bandspelare, efter vilket ett intervjuprotokoll färdigställdes. Intervjuprotokollet tillställdes där-
efter intervjupersonen för kommentarer och rättelser.

I samband med intervjuerna samlades också skriftlig dokumentation av-
seende produktutvecklingsprojekten in.

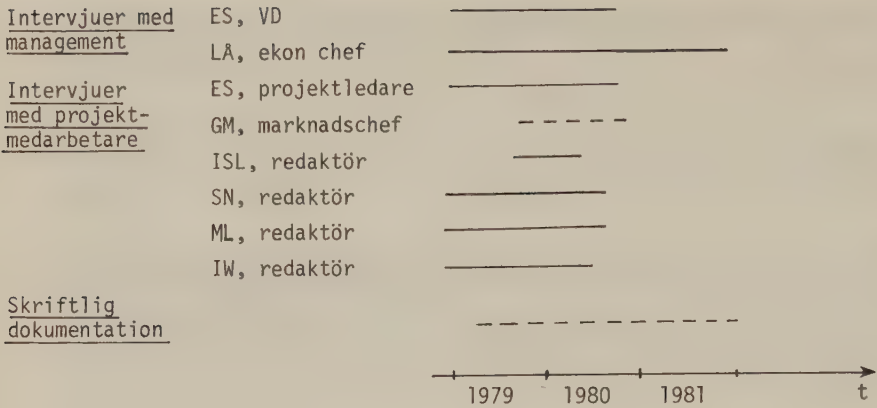
Datainsamlingen för produktutvecklingsprojekten sammanfattas i figurerna
2.4 - 2.8: (*helledragna* linjer indikerar att datainsamlingen har resulterat
i detaljerade och omfattande data medan *streckade* linjer indikerar att
datainsamlingen resulterat i mindre omfattande data och mindre detalj-
rikedom).



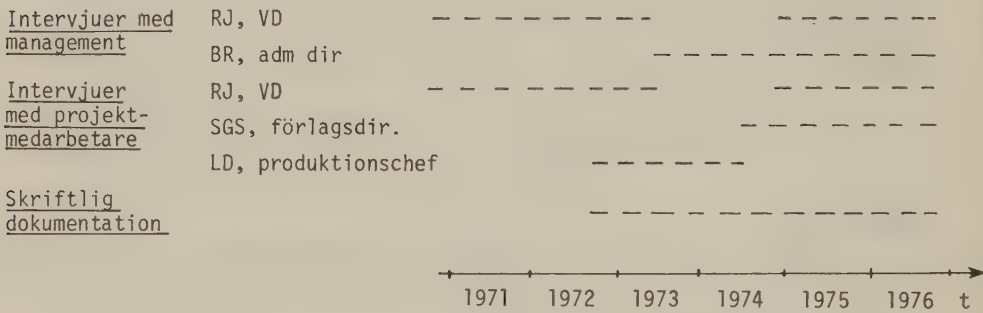
Figur 2.4: Datainsamling Må Bra 1 och 2.



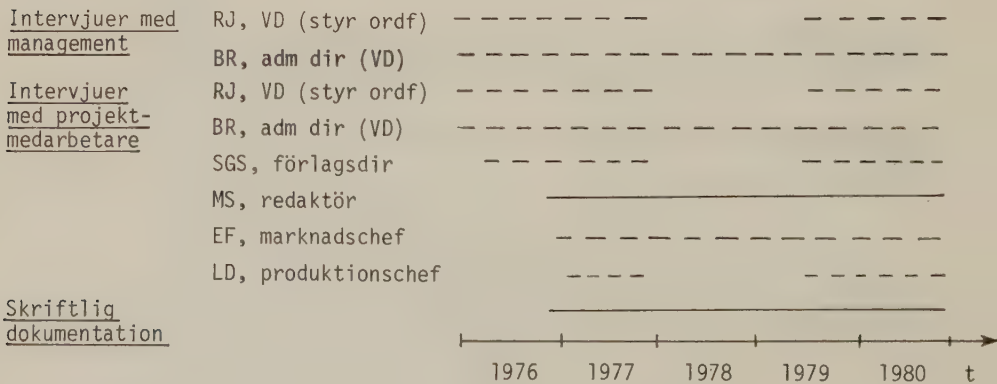
Figur 2.5: Datainsamling Lill-Allers.



Figur 2.6: Datainsamling Specialfemina



Figur 2.7: Datainsamling Lexikon.



Figur 2.8: Datainsamling Bra Konst.

2.8. KONTROLL AV DATA

För att datainsamlingen skulle ge underlag för fallbeskrivningar (kap 7-12), som i möjligaste mån avspeglar händelseförloppen så som de uppfattas av de medverkande personerna har under datainsamlingen följande åtgärder vidtagits:

- a) Kontroll av konsistens för *varje intervjuperson* genom kontrollfrågor (samma frågeställning ventileras genom olika frågeformuleringar)
- b) Kontroll av konsistens *mellan olika intervjupersoner* genom att samma frågor ställs till flera personer
- c) Kontroll av konsistens mellan *intervjudata och skriftlig dokumentation*, genom att skriftlig dokumentation ofta låg till grund för intervjufrågor
- d) *Återföring av intervjuprotokoll* till intervjupersonerna för kommentarer och rättelser

Efter datainsamlingen då fallbeskrivningarna utformats har också data kontrollerats:

- e) *Återföring av fallbeskrivningarna* (kap 7-12) till kontaktmannen i respektive organisation

Vid återföring av intervjuprotokoll har samtliga intervjupersoner utom två¹⁹⁾ svarat. Endast mindre ändringar (oftast försvagande eller förstärkande ordval) har föreslagits. Vid återföring av fallbeskrivningar till kontaktmännen har den ena lämnat få kommentarer medan den andra kommenterat förhållanden i organisation och miljö.

2.9. FORTSÄTTNING PÅ FORSKNINGSPROCESSEN

Fortsättningen på forskningsprocessen återkommer vi till i kap 5-12 (fallbeskrivningar), kap 4 (beskrivning av organisation och miljö), kap 13-17 (analys av organisatorisk inlärning), kap 18 (begreppsrelationer) och kap 19 (organisatorisk inlärning).

19) Dessa två intervjupersoner har beretts tillfälle att ta del av de färdiga fallbeskrivningarna med mindre ändringar som följde.

KAP 3

GRUNDLÄGGANDE BEGREPPSAPPARAT

Föreliggande kapitel redogör för de grundläggande begreppen och modellerna som används i rapporten. Begreppsapparaten som här presenteras kommer att kompletteras och förfinas i senare kapitel då nya begrepp introduceras allt eftersom de kommer till användning. Kapitlet har fått sin huvudsakliga utformning som ett resultat av en genomgång av andra fallstudier av produktutveckling, vilken gjordes före den empiriska datainsamlingen i denna studie. Vissa begrepp, bl a distinktionen mellan idégenereringsprocess och innovationsprocess, är dock ett resultat av databearbetningen i denna studie.

3.1 ORGANISATORISK INLÄRNING

Organisatorisk inlärnin g är ett område inom organisationsforskningen som ägnats stort intresse. Begreppet organisatorisk inlärnin g har också givits ganska varierande innehåll i olika studier.¹⁾

Vad beträffar denna studie skall fem viktiga aspekter av begreppet *organisatorisk inlärnin g* framhållas:

- a) Organisatorisk inlärnin g sker i interaktion med organisationens miljö.²⁾
- b) Organisatorisk inlärnin g utgör grunden för förändring av organisationens handlingsmönster.³⁾
- c) Organisationens erfarenheter ligger till grund för dess inlärnin g.

1) För en genomgång av begreppet "organizational learning" och litteratur inom området; se Hedberg (1979).

2) "Learning takes place when organizations interact with their environments:...", Hedberg 1979) p 2.

3) Det är den konkreta effekten av inlärnin g - organisationens handlingsmönster - som vi som forskare fokuserar då vi studerar organisatorisk inlärnin g. Analogt menar Argyris & Schön (1978) att det är genom studium av det observerbara beteendet som vi blottlägger organisatorisk inlärnin g:

"From the directly observable data of behavior, we could then ground our construction of the models of action theories which guided interpersonal behavior." p 11.

Punkterna b) och c) överensstämmer med Fredriksson & Lagneviks (1975) syn på begreppet organisatorisk inläring:

En process i vilken organisationen genom att tillvarata erfarenheter skapar förutsättningar för förändring av handlingsmönster.⁴⁾

d) Erfarenheterna är ofta svåra att tolka, vilket stämmer överens med March & Olsens (1976) utgångspunkter för studium av organisatorisk inläring:

We will assume that organizations adapt their behavior in terms of their experience, but that experience requires interpretation. They learn under conditions in which goals (and therefore 'success' and 'failure') are ambiguous or in conflict, in which what happened is unclear, and in which the causality of events is difficult to untangle. People in organizations come to believe what happened, why it happened, and whether it was good; but the process by which those beliefs are established in the face of a quite problematic 'objective' world affects systematically what is learned.⁵⁾

e) Då vi använder oss av begreppet organisatorisk inläring rör vi oss i gränstrakterna mellan individ och organisation:

..., organizational learning will be a communication phenomenon, a means of administering the interface between the individual and the organization.⁶⁾

För att inläring skall betraktas som organisatorisk har Jelinek (1979) ställt som krav att den skall institutionaliseras, vilket innebär dels att den individuella inläringen kodifieras ("the formal codification of what may, initially, have been individual insights"⁷⁾) och dels att den generaliseras ("when an insight has been shaped and changed, or generalized to a new class of problem"):⁸⁾

4) Fredriksson & Lagnevik (1975) s 30.

5) March & Olsen (1976) p 55.

6) Jelinek (1979) p 162. Andra författare som diskuterat relationen mellan *individuell inläring* och *organisatorisk inläring* är Argyris & Schön (1978) p 19-20, Cyert & March (1963) p 123, Hedberg (1979) 14-17 och March & Olsen (1976) p 54-67.

7) Jelinek (1979) p 156.

8) Jelinek (1979) p 156. Institutionalisering diskuteras dessutom på p xvi-xviii och p 141-144.

They (organizations, min anm) learn by codifying individuals insights, thus making them accessible to others for adoptions, true adaptation, change and generalized application.⁹⁾

I detta avseende ställer vi mindre krav i denna studie för att inlärning skall betraktas som organisatorisk. Kraven på kodifiering och generalisering ersätter vi i denna studie med kravet att organisatorisk inlärning skall vara en konstaterad förändring i det mönster av handlingar som individer i en organisation utför i sina roller som organisationsmedlemmar.

En ytterligare precisering och utveckling av begreppet organisatorisk inlärning sker i samband med formulering av analysmodell i kap 13.

3.2 ORGANISATORISK KUNSKAP

Vi betraktar således organisatorisk inlärning som ett *processbegrepp*. Mot detta processbegrepp svarar ett *resultatbegrepp*¹⁰⁾ (vad processen inlärning resulterar i) - nämligen *organisatorisk kunskap*.¹¹⁾

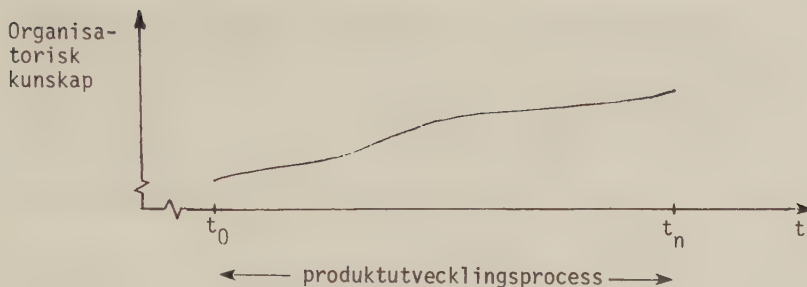
Forskningsobjektet i denna studie är "organisatorisk inlärning i samband med produktutveckling". Studien skall således undersöka den *organisatoriska inläringen* i ett antal *produktutvecklingsprocesser* och därmed ge svar på frågan vilken ny *kunskap* som organisationen vunnit genom att företa produktutvecklingsprojektet.

Låt oss därför schematisera det *begreppsmässiga sambandet* mellan organisatorisk kunskap och produktutvecklingsprocessen över tiden på följande sätt:

9) Jelinek (1979) p 157.

10) Ett annat begreppspar synonymt med process-resultat är process-outcome.

11) I andra studier förekommande motsvarande beteckningar är organizational intelligence, organizational competence och organizational memory.



Figur 3.1: Begreppsmässigt samband mellan organisatorisk kunskap och produktutvecklingsprocess.

Produktutvecklingsprocessen tänkes således äga rum under tiden $t_0 - t_n$. Under denna period antas den organisatoriska kunskapen öka. Ett annat sätt att uttrycka samma sak är att under produktutvecklingsprocessen pågår också organisatorisk inläring. Ovanstående schema kommer att användas även i fortsättningen för att illustrera nya begreppssamband.

3.3 PRODUKTUTVECKLINGSPROCESS

Vi kan nu också definiera *produktutvecklingsprocess* som en process eller ett antal delprocesser som resulterar i en för organisationen ny produkt.

Därmed får definitionen samma innehåll som Normann (1969 a) och Olofsson (1969):

Produktutveckling innebär en förändringsprocess, som resulterar i en produkt med nyhetsvärde i något avseende...¹²⁾

Begreppet *produktutveckling* kommer att användas som en sammanfattande beteckning på de processer varigenom uppslag till nya produkter uppkommer, omsätts i nya produkter som presenteras marknaden.¹³⁾

Produktutvecklingsprocessen är således ett *processbegrepp* med ny produkt för organisationen som motsvarande *resultatbegrepp*.

12) Normann (1969 a) s 36.

13) Olofsson (1969) s 4.

Det har under forskningsarbetet visat sig ändamålsenligt att dela upp produktutvecklingsprocessen i två sekventiella processer, idégenereringsprocessen och innovationsprocessen. Till dessa *processbegrepp* kan vi koppla *resultatbegreppen* idé respektive produkt.

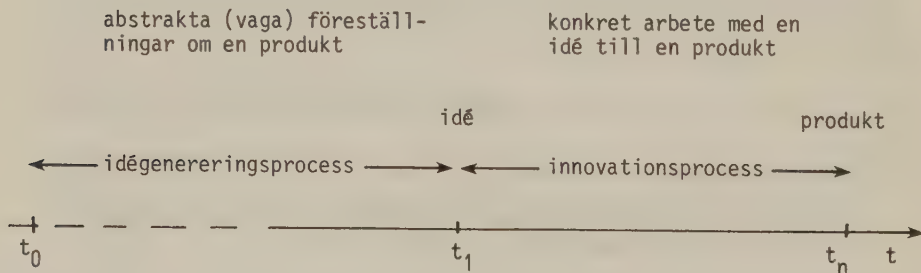
En *idégenereringsprocess* är de vaga processer som äger rum i organisationen (eller dess miljö) och som resulterar i en idé.¹⁴⁾

Idén är den abstrakta konstruktion till en ny produkt som blivit så etablerad i organisationen att man påbörjat ett konkret arbete med den. Idén är resultatet av en idégenereringsprocess.

Innovationsprocessen avser det konkreta utvecklingsarbetet med en idé och innefattar de processer som leder fram till den för organisationen nya produkten.

Produkten är resultatet av innovationsprocessen.

Därmed kan vi illustrera de begreppsmässiga sambanden mellan idégenereringsprocess, idé, innovationsprocess och produkt som i figur 3:2.



Figur 3.2: Relationerna mellan begreppen idégenereringsprocess, idé, innovationsprocess och produkt.

14) Jämför Normanns (1969 a) begrepp *initieringsprocess*:

"Uttrycket 'initieringsprocesser' använder jag här som en relativt lös sammanfattande benämning på de processer som kan förmodas ha påverkat ett projekt fram till dess att det dels har fått sin huvudsakliga inriktning bestämd och dels har blivit etablerat i organisationen så att någon form av avgörande om genomförande - eller, i förekommande fall, att inte ta upp projektet - kan urskiljas." s 166.

Idégenereringsprocessen pågår således mellan tidpunkterna t_0 och t_1 och resulterar i en idé till en ny produkt. Denna idé utgör utgångspunkt för innovationsprocessen, vilken pågår mellan tidpunkterna t_1 och t_n samt resulterar i en ny produkt. Idégenereringsprocess och innovationsprocess avses äga rum under en tidsperiod medan idé och produkt knyts till en tidpunkt.

Den ovan givna definitionen av innovationsprocess har samma innebörd som i Normann (1969 a):

Med innovationsprocessen menar jag det förlopp i tiden som leder till en innovation. Var man sätter processens start- och slutpunkt är då avhängigt av den definition av innovation man föredrar att använda. Processens början brukar ofta illustreras med begreppet "idé", men även andra alternativ förekommer.¹⁵⁾

Samtidigt initierar detta citat en diskussion om begreppet *innovation*. I litteraturen kan man finna två huvudkategorier av definitioner vad gäller innovationsbegreppet, innovation som ett processbegrepp och innovation som ett resultatbegrepp, vilket bl a Freeman (1974) har uppmärksammat.¹⁶⁾

An *innovation* in the economic sense is accomplished only with the first *commercial* transaction involving the new product, process system or device, although the word is used also to describe the whole process.¹⁷⁾

Som exempel på författare som använt innovation som *processbegrepp* kan nämnas Normann & Olofsson (1967) och Schon (1969).

... innovationer som den process varigenom organisationen anpassar sig till förändringar i miljön.¹⁸⁾

Jag föredrar att använda 'uppfinning' i betydelsen av en process som innebär att sätta igång en ny teknologi, eller i betydelsen av en ny teknologi som skapas i processen. (... ..) 'Innovation' ('förnyelse') innebär processen att ta uppfinningen i bruk och 'diffusion' betyder spridningen av detta begagnande utöver den första instansen.¹⁹⁾

15) Normann (1969 a) s 30

16) Också Olofsson (1969) har påpekat denna dubbla begreppsanvändning, s 3.

17) Freeman (1974) p 22

18) Normann & Olofsson (1967) s 21

19) Schon (1969) s 15.

Som exempel på författare som använt innovation som *resultatbegrepp* kan nämnas Brodin (1976) och ovan citerade Normann (1969 a)

Innovation som är den första (framgångsrika) kommersiella användningen av idén. Ofta brukar man skilja mellan *produkt-* och *processinnovationer*. De senare kallas ibland även *metodinnovationer*.²⁰⁾

Innovation i denna studie är en *produkt* med åtminstone någon grad av nyhet för organisationen. För att en produkt skall betraktas som innovation måste den innebära någon form av inläring för organisationen²¹⁾ - kunskapen i organisationen måste utvecklas på något sätt. Innovationsbegreppet i denna studie är således ett resultatbegrepp synonymt med *ny produkt för organisationen*.

Vi kan därmed sammanfatta sambanden mellan begreppen produkt, innovation och innovationsprocess i figur 3.3.



Figur 3.3: Relationerna mellan produkt, innovation och innovationsprocess.

20) Brodin (1976) s 6.

21) Den betydelse av nyhet som innovationsbegreppet bär kopplas således i denna studie till forskningsobjektet organisatorisk inläring och dess motsvarande resultatbegrepp organisatorisk kunskap. För att en innovation skall anses ha ägt rum måste organisationens kunskap ha ökats på något sätt.

Begreppet innovation skiljer sig från andra studiers innovationsbegrepp genom att nyheten kopplas till den organisatoriska kunskapen. I andra studier kopplas ofta produktens nyhet till existerande produkter på marknaden. För diskussion om "nyhetsvärdet" i innovationsbegreppet - se Normann (1969 a) s 9-10.

3.4 PRODUKT

Tidigare har vi relaterat begreppet produkt till den resterande begreppsapparaten. Här skall vi precisera produktbegreppet till innehållet. I studien används *produkt* med en vid definition i anslutning till Kotler (1976):

A product is anything that can be offered to a market for attention, acquisition, or consumption; it includes physical objects, services, personalities, places, organizations, and ideas.²²⁾

Genom denna vida begreppsbestämning kan vi täcka in de nya produkter som vi empiriskt studerar: Må Bra (inkluderande fysiskt objekt och idéer), Lill-Allers (fysiskt objekt), Specialfemina (fysiskt objekt), Lexikon (fysiskt objekt, tjänst och idéer) samt Bra Konst (fysiskt objekt, tjänst och idéer).

3.4.1 Nyhetsgrad för organisationen

Tidigare har vi karakteriserat resultatet av innovationsprocessen som en ny produkt för organisationen. Genom att utveckla produkten skall organisationen ha vunnit ny kunskap. Det är därför lämpligt att införa ett begrepp som anger vilken grad av nyhet som produkten innebär för organisationen, d v s hur mycket kunskap utvecklingen av den nya produkten tillför organisationen.

Detta begrepp kallar vi *nyhetsgrad för organisationen*.²³⁾

3.4.2 Nyhetsgrad för marknaden

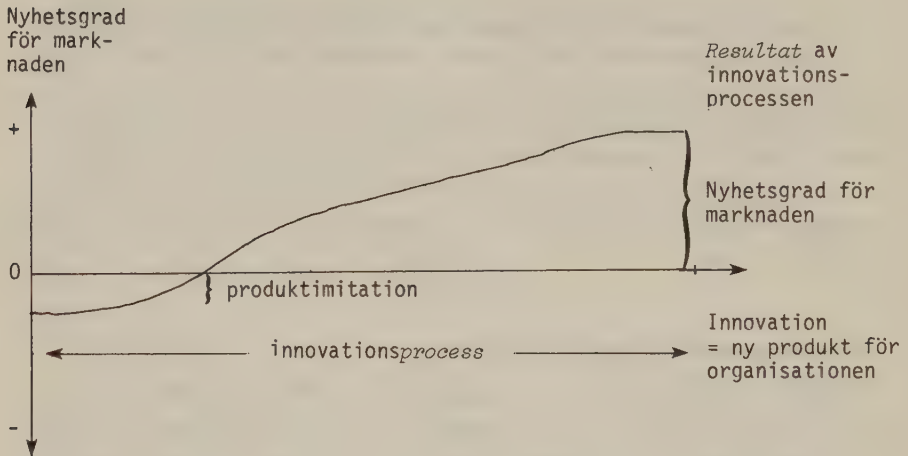
Den produkt som är ny för en organisation behöver dock inte vara ny för marknaden. Den inlärning som äger rum i organisationen behöver inte resultera i produkter som är unika för marknaden utan kan i stället ta sikte på att imitera produkter som redan finns på marknaden men som tidigare inte producerats av organisationen. Ifrågavarande produkt är då en nyhet för organisationen men inte någon nyhet för marknaden.

22) Kotler (1976) p 183.

23) Normann (1969 a) har diskuterat "produktens grad av nyhetsvärde" och därvid myntat begreppen variationer - orienteringsförändringar (senare omorientering), s 36-41.

I den mån organisationens inläarning resulterar i en produkt som också innebär en nyhet för marknaden talar vi om *nyhetsgrad för marknaden*.²⁴⁾

Relationen mellan produktimitationer (ny produkt för organisationen men ej för marknaden) och nyhetsgrad för marknaden framgår av figur 3.4.



Figur 3.4: Relationen mellan nyhetsgrad för marknaden och produktimitation.

24) I andra studier förekommer begrepp som *innovationsnivå* och *innovationshöjd* för att ange produktens nyhet i förhållande till andra produkter.

DEL II EMPIRI

The trouble with facts is that
there are so many of them.

Samuel McChord Crothers

KAP 4

MILJÖER FÖR IDÉERS UPPKOMST OCH UTVECKLING

Föreliggande kapitel redogör för den miljö, såväl den interna i organisationen som den externa som omger organisationerna, där produktidéerna uppkommer och utvecklas. Kapitlet beskriver således populärpressektorn och Allers Förlag samt boksektorn, bokklubbsektorn och Bra Böcker.

4.1 POPULÄRPRESSEKTORN

4.1.1 Tradition

Förlagsbranschen betraktas som en traditionsrik bransch. Detta gäller också för populärpressektorn, åtminstone för tiden fram till början av 70-talet.

OL, journalist i över 20 år:

Det finns inom branschen så mycket slentrianmässigt, traditionsbundna och halvt vidskepliga regler som lever med fortfarande och är ett hinder för utvecklingen. En del av detta skulle rensas bort men man måste naturligtvis behålla vissa erfarenheter. Men det är en väldigt oexakt vetenskap.

Samtidigt som man pekar på tradition måste också konstateras att det är de etablerade tidningarna, med lång historia, som lever kvar. Den veckotidning som senast lyckats etablera sig, Hänt i Veckan, startades 1963.¹⁾ De försök som gjorts att gå utanför de traditionella ramarna har också misslyckats.

SS, verksam inom branschen under många år:

Om man skall få fart på de etablerade tidningarna som finns måste man hitta Columbi ägg men vi vet inte vad det är.

1) Under studiens genomförande har herrtidningen Veckans Stopp etablerat sig som veckotidning.

De traditionella veckotidningarna har också haft en förmåga att anpassa sig med tiden. Det är stor skillnad mellan exempelvis 60-talets Allers och 80-talets Allers. Dessa anpassningar sker genom successiva förändringar från nummer till nummer.

4.1.2 Historisk utveckling

Upplagorna i populärpressektorn visade en ökning under hela efterkrigstiden fram till slutet av 50-talet, då konkurrensen från TV började göra sig gällande. Därefter har totalupplagan stagnerat under 60-talet och minskat under 70-talet. Se tabell 4.1!

	<u>1971</u>	<u>1974</u>	<u>1977</u>	<u>1980</u>
Veckotidningar	5.716,2	5.290,7	4.883,3	4.219,9
14-dagars- och månadstidskrifter	949,6	936,7	1.474,1	1.410,4
Serietidningar	868,0	894,3	1.009,7	1.107,5
Totalt	7.533,8	7.121,7	7.367,1	6,737,9

Tabell 4.1: Upplageutveckling inom populärpressektorn fördelad på tidningsgrupper, TS medelupplaga 1. Halvåret resp år i 1000-tal.

Källa: TS-boken resp årgång.

Totalupplagens nedgång accentueras av att det är tidningar med hög periodicitet som haft nedgång och tidningar med låg periodicitet som ökat sina upplagor. En omräkning av samtliga tidningar så att jämförbara totalupplagor erhålles ger följande approximativa siffror: 1971: 6.320, 1974: 5.900, 1977: 5.660 och 1980: 5.060. I dessa upplagesiffror har omräkning skett så att varje tidnings upplaga motsvarar en veckotidnings periodicitet.

4.1.2.1 Veckotidningar

Veckotidningarna har som grupp betraktat haft en upplagemässig nedgång på ca 26 % under 70-talet, men även inom denna grupp kan man urskilja tidningar med mer eller mindre gynnsam utveckling. Traditionella *familjetidningar* (exempelvis Allers, Hemmets Veckotidning, Hemmets Journal och Året Runt) har fått vidkännas någon upplageminskning under 70-talet

(variation inom gruppen förekommer). Värst utsatta för upplagenedgång har *damtidningarna* (exempelvis Femina, Damernas Värld och Husmodern) varit. Upplageminskningarna har varit 30-50 % under 70-talet. En anledning till detta kan vara att det material som tidigare betraktades som traditionellt damtidningsmaterial i större utsträckning än tidigare tagits in i familjetidningarna.

En tredje grupp, *reportagetidningar* inkluderande "kändistidningar" (exempelvis Hänt i Veckan och Svensk Damtidning) och "herrtidningar" (exempelvis Fib-Aktuellt och Lektor) har i stora drag klarat 70-talet utan upplageminskningar. I några fall kan man tvärtom peka på upplageökningar på ca 10 %. Denna grupps framgångar kan förklaras med en utveckling mot snabbare och mer tidsanpassad information, som blivit effekten av TV:ns ökande inverkan.

Samtliga dessa tidningsgrupper kännetecknas av ett brett och föga specialiserat innehåll.

4.1.2.2. Specialtidningar

Gruppen 14-dagars- och månadstidningar motsvaras i stor utsträckning av tidningar med ett mycket specialiserat innehåll. Gruppen omfattar 1980 exempelvis tidningar som Allt i Hemmet, Allt om Mat, Det Bästa, Hem och Fritid, Hälsa, Nya Antik & Auktion, Privata Affärer, Teknikens Värld, Teknik för Alla och Vi Föräldrar.²⁾

Denna grupp har haft en upplagemässig uppgång under 70-talet med ca 48 %. Antalet tidningar som redovisas i TS-statistiken har under samma tid också ökat från 6 till 11.

4.1.2.3. Serietidningar

Serietidningarna har under 70-talet totalt ökat upplagorna med ca 28 %. Antalet TS-redovisade tidningar har ökat från 14 till 18 under 70-talet men totala antalet titlar på marknaden uppgår till 60-70, vilket tyder på att det blivit en överetablering inom denna grupp. Nedläggningar av serietidningar är också vanliga.

4.1.3 Produktutveckling i sektorn

De flesta nya tidningar som startats under senare delen av 70-talet har varit specialtidningar, vilka var och en koncentrerat sitt innehåll till

2) Avser tidningar med redovisade TS-upplagor.

ett ganska snävt fackområde, eller serietidningar. Satsningar i tidningar med brett veckotidningsmaterial har dock gjorts med exempelvis Reportage (Ahlén & Akerlunds) och Bild (Allers Förlag), vilka båda lagts ned efter kort tid.

4.1.4 Marknadsstruktur

Inom populärpressektorn verkar fem förlag. Det dominerande förlaget i sektorn är Ahlén & Akerlunds Förlag med dess dotterbolag. Övriga förlag, Allers Förlag, Hemmets Journal Förlag, Saxon & Lindströms Förlag och Förlags AB Tifa är mindre än Ahlén & Akerlunds och sinsemellan likvärdiga i storlek.

<u>År</u>	<u>1975</u>	<u>1978</u>	<u>1981^{a)}</u>
Totalmarknad (uppskattad - mkr)	750	1160	1450
Ahlén & Akerlunds Förlag	42%	46,5%	44%
Allers Förlag	10,5	11	13
Saxon & Lindströms Förlag	12	12	13
Förlags AB Tifa (f d Tidskrifts AB Allhem)	9	10	10,5
Hemmets Journal Förlag	10	8	10,5
Övriga	16,5	12,5	9

a) prognos

Tabell 4.2: Marknadsandelar för tidskrifter och serietidningar 1975-81.
Källa: Marknadskriget - Veckans Affärer 17 nov 1977, 13 nov 1980, och 19 nov 1981.

4.1.5 Konkurrenssituation

Eftersom det finns ett fåtal förlag, en minskande marknad och dessutom låg lönsamhet är konkurrensen om marknadsandelarna hård. Varje åtgärd som genomförs av ett förlag följs noggrant av de andra förlagen som eventuellt därefter vidtar samma åtgärder. Ett exempel på detta är sidantalet som konkurrensmedel. En ökning av sidantalet i någon tidning följs ofta av en ökning av sidantalet i de konkurrerande tidningarna.

Konkurrensen sker dessutom på flera fronter samtidigt, eftersom alla förlag har tidningar på de flesta delsektorer av populärpressektorn. Konkurrensbilden visas i tabell 4.3.

VECKOTIDNINGAR	Ahlén & Akerlunds Förlag (m dotterförlag)	Allers Förlag	Hemmets Journal Förlag	Saxon & Lindströms Förlag	Förlags AB Tifa
	Familjetidningar	Aret Runt	Allers	Saxons Veckotidning	Allas Veckotidning Hemmets Veckotidning
	Damtidningar	Damernas Värld Husmodern	Femina		
Reportagetidningar ^{a)}	Fib-Aktuellt Se	Hänt i Veckan		Lektyr Svensk Damtidning	
	ALLT i Hemmet ALLT om Mat Privata Affärer Teknikens Värld Vi Föräldrar Sköna Hem	Lill-Allers Må Bra			Ny Antik & Auktion
SPECIALTIDNINGAR					
SERIETIDNINGAR	Acke Agent X9 Blondie Buster Fantomen Helgonet Knasen Lilla Fridolf Gl:an Scooby Doo Seriemagasinet	Broom Silverpilen Snurre Skutt Vi Tjejer	Kalle Anka & Co		

a) Bland reportagetidningarna kan vi finna delgrupper med stark inbördes konkurrens, herrtidningarna Fib-Aktuellt och Lektyr samt kändistidningarna Hänt i Veckan och Svensk Damtidning. Tabell 4.3: Exempel på konkurrerande tidningar i de olika populärpressektorerna 1979.

4.2. ALLERS FÖRLAG

4.2.1 Kort historik

1877 kom den första Aller-tidningen ut i Danmark. Det var den danske litografen Carl Aller som gav ut "Illustreret familjejournal". Redan samma år började tidningen ges ut i Sverige och Norge.

1894 bildades det svenska dotterbolaget Allers Förlag av det danska bolaget "Carl Allers etablissement A/S". Allers är än idag dotterbolag inom den danska tidningskoncern med familjen Aller som ägare. Upp-
lagan vid tidpunkten för bildandet av det svenska bolaget var 27 000 ex. Upp-
lagan nådde sin topp 1924 då man sålde 425 000 ex. Därefter har upp-
lagan åter sjunkit.

En av medlemmarna av familjen Aller (Carl Aller) var tekniskt intresse-
rad och uppfann en del av den teknik som produktionsapparaten idag byg-
ger på. Tidningen Allers var ett sätt att realisera de tekniska land-
vinningar som kom fram.

Tidningen fick efterhand en renommé som folkbildare. Ända fram till
1944, då tidningen Femina startades, var Allers den enda produkten.
1963 startades tidningen Hänt i Veckan.

Fram till i början av 60-talet deltog ägarfamiljen mycket aktivt i
styrningen av förlaget. Representanter var över i Helsingborg en gång
per vecka.

KAS, anställd i Allers Förlag sedan 1956:

Jag var med på den tiden när Claes och Mogens Aller var oinskränkta
chefer här - det var ett patriarkaliskt företag på den tiden. Men
det var ju inte svårt att vara chef då under guldåldern.³⁾

I början av 1960-talet tillsattes en VD och vice VD, vilka ledde före-
taget fram till 1968.

3) Andersson (1979) s 6.

I likhet med övriga företag i branschen kan denna period kännetecknas med tradition. "(Det fanns) mycket strikta och traditionsbundna regler under ytan, som det var mycket viktigt att man inte bröt mot."⁴⁾

De utvecklingssatsningar som gjordes under denna period var för branschen naturliga satsningar i sidoverksamheter till tidningarna. 1956 började man med postorderförsäljning i anslutning till tidningen Femina, en verksamhet som så småningom blev ganska omfattande. 1958 startade man civiltrycksverksamhet, tryckning av publikationer som andra företag ger ut. Denna verksamhet hade sin grund i en viss överkapacitet i den tekniska produktionen och efterhand som denna överkapacitet ökade, växte också civiltrycksverksamheten i betydelse. Till dessa utvecklingssatsningar skall också läggas starten av Hänt i Veckan 1963.

1968 blev OLj, tidigare förhandlare, VD för förlaget. Därmed inleddes också en period där förlaget började satsa i nya verksamheter i större utsträckning än tidigare. Man satsade i ett företag (Nordart) som arbetade med den då nya tekniken att överföra bildtidningar via telenätet samt med filmproduktion. Man blev ägare till ett bokförlag Askild & Kärnekull och man satsade i Scandinavian Merchandizing som handlade med licensrätter till tröjor och dekalier.

SN, mångårig Feminaarbetare:

OLj var intresserad av nya produkter och produktioner. Han var också den som köpte till verksamheter som Askild & Kärnekull och Nordart. Han var väldigt intresserad av de här sidobranscherna - och såg kanske framför allt videosidan som det nya och stora.

Jag var med en liten period på OLj-tiden. Då fanns det tendenser till utveckling, men det blev inte mer än tendenser för han lämna- de förlaget senare. Sedan hade vi en mellanperiod som inte var så projekt- och idérik.

1974 efterträddes OLj av BB, tidigare ekonomichef inom förlaget.

LA, ekonomichef efter 1977, också tidigare verksam inom ekonomiavdelningen:

Förtroendet för BB som företagsledare var inte stort. Det skedde en uppbromsning i utvecklingsarbetet då han inte hade förmågan att skapa nya idéer.

4) Andersson (1979) s 6.

4.2.2 Produkter och verksamhetsgrenar

Trots att man startat nya verksamhetsgrenar (Postorder, Civiltryck, Nordart, Askild & Kärnekull och Scandinavian Merchandizing) är det de tre tidningarna Allers, Femina och Hänt i Veckan som står för huvuddelen av förlagets verksamhet (1978 ca 80 % av omsättningen). De tre tidningarna utgör förlagets produkter på var och en av de tre veckotidningssektorerna.

4.2.2.1 Allers (familjetidning)

Liksom övriga familjetidningar innehåller Allers ett brett material t ex stick- och virkmaterial, korsord (Allers är berömd för sitt korsord), broderi, kriminalnoveller och kulturartiklar.

Tidningen har en fast redaktion på ca 25 medarbetare och ungefär lika många freelancemedarbetare.

Upplageutvecklingen för Allers framgår av tabell 4.4.

	<u>Allers</u>	<u>Femina</u>	<u>Hänt i Veckan</u>
1962	389,5	220,3	-
1965	369,2	270,1	37,1
1968	310,4	215,6	209,2
1971	296,7	193,4	166,6
1974	278,3	176,7	165,3
1977	256,0	123,0	179,8
1980	266,2	93,4	185,9

Tabell 4.4: Upplageutvecklingen för familjetidningen Allers, damtidningen Femina och reportagetidningen Hänt i Veckan 1962-80, TS-upplaga 1. halvåret (1000-tal).

Källa: TS-aktuellt och TS-boken resp år.

4.2.2.2 Femina (damtidning)⁵⁾

Tidningen Femina har haft en mycket exklusiv prägel och därmed också en mycket dyr teknisk produktion jämfört med de övriga tidningarna.

5) Under studiens gång har Femina lagts ned 1981.

Upplageutvecklingen framgår av tabell 4.4. Den kraftiga upplageminskningen har initierat en del diskussioner inom förlaget om förändring av tidningens policy. Den mest kända och omdebatterade policyförändringen är den som ägde rum 1975. Då fick tidningen en ny och radikalare inriktning än vad den hade haft tidigare. Tidningen vände sig till en helt ny läsargrupp. Man tvingades dock överge detta experiment av ekonomiska skäl, då man förlorade dubbelt så många läsare som tillkommande.

Under tiden 1979-81 har man gjort försök med att förändra tidningens karaktär från damtidning till familjetidning.

4.2.2.3 Hänt i Veckan (reportagetidning)

Hänt i Veckans material bygger i stor utsträckning på kändisjournalistik. Tidningens dåvarande chefredaktör (OL) 1973:

Det är en skvallertidning som ska tillfredsställa människors nyfikenhet på omgivningen. (...) vårt material till större delen handlar om kändisarnas liv, deras familjer och jobb och så vidare. Vår tidning fyller ett behov av underhållande information om vad som hänt främst i kändisvärlden.⁶⁾

Upplageutvecklingen för Hänt i Veckan framgår av tabell 4.4.

4.2.3 Ekonomi och lönsamhet

Förlaget hade en god lönsamhet under hela 50-talet och 60-talet. Lönsamheten ökade starkt omkring mitten av 60-talet främst tack vare en stor expansion i annonsorderingången. Toppåret för lönsamheten nåddes 1968 men året därefter sjönk vinsten kraftigt. Under 70-talet har man haft en ganska dålig lönsamhet med några förlustår 1972-76 och positiv resultatutveckling 1977-79. En påverkande faktor på lönsamhetsutvecklingen har varit annonsorderingången (1968:33 mkr och 1974: 13 mkr).

Omsättningsutvecklingen har under 70-talet varit svag, vilket framgår av tabell 4.5. Under vissa år har omsättningsökningen inte nått upp till prisutvecklingstakten.

Omsättningsutvecklingen i Allers Förlag har sedan 1975 varit sämre än utvecklingen i populärpressektorn totalt. (Allers Förlag: 37 % och Populärpress: 71%).

6) Arbetet 24 dec 1973.

	Omsättning (mkr) (löpande värden)		Antal anställda
1971/72	92,1		593
1972/73	104,9		564
1973/74	106,6		563
1974/75	116,1		533
1975/76	131,4		499
1976/77	131,5		441
1977/78	140,5	164,0 ^{*)}	412
1978/79		186,3 ^{*)}	391
1979/80		214,5 ^{*)}	397
1980/81		212,8 ^{*)}	365

^{*)}Inkl provision till kommissionärer.

Tabell 4.5: Omsättningsutveckling i löpande värden och medelantal anställda i Allers Förlag 1971/72-1980/81.

4.2.4 Organisation

Under 60-talet hade man en organisation som kan liknas vid en funktionsorganisation. Det existerade dock ingen personalavdelning utan avdelningscheferna hade själva ansvaret för att anställa personal fram till 1969. Detta förhållande ledde fram till att förlaget fick en mycket stor personalstyrka. Allers Förlags omsättning per anställd jämfört med de likvärdiga förlagen Hemmets Journal och Saxon & Lindström framgår av tabell 4.6.

	Omsättning 1972 (mkr)	Antal anställda	Omsättning per anställd (tkr)
Allers Förlag	92,1	593	155,3
Hemmets Journal	63,0	296	212,8
Saxon & Lindström	55,3	311	177,8

Tabell 4.6: Omsättning per anställd i Allers Förlag och några konkurrentförlag 1972.

Under senare delen av 70-talet (fr o m 1977) har man infört resultat-enhetsorganisation.

Upplageutvecklingen under 70-talet, lönsamhetsutvecklingen samt den förhållandevis begränsade satsningen på nya verksamhetsgrenar har ställt krav på en krympande organisation i förhållande till 60-talets. Antalet anställda i Allers Förlag under 70-talet framgår av tabell 4.5. Under hela 70-talet minskade således antalet anställda. Omsättningen per anställd har ökat i något snabbare takt än i konkurrentföretagen. Se tabell 4.7!

	<u>Omsättning 1978 (mkr)</u>	<u>Antal anställda</u>	<u>Omsättning per anställd (tkr)</u>
Allers Förlag	164,0 (140,5)	412	398,1 (341,0)
Hemmets Journal	138,2	320	431,9
Saxon & Lindström	131,5	379	347,0

Tabell 4.7: Omsättning per anställd i Allers Förlag och några konkurrentförlag 1978.

4.2.5 Teknisk produktionsapparat

Allers Förlag har historiskt en god renommé vad avser det grafiska kunnandet. Denna goda renommé kan ses som en följd av det intresse för utveckling av trycktekniken som Carl Aller visat.

Investeringarna i tryckteknik har dock släpat efter under slutet av 60-talet och början av 70-talet, vilket gjort att delar av produktionsapparatens blivit omodern. Under de sista åren under 70-talet har ett par rationaliseringsinvesteringar gjorts, vilka minskat behovet av personal. Dessa investeringar har också möjliggjort en tryckning av de egna tidningarna i större sidantal per tryckomgång än tidigare samt också reducerat civiltryckskapaciteten.

Den tekniska produktionsapparatens bygger i princip på de förutsättningar som funnits i förlaget under en lång följd av år - tre stora veckotidningar som huvudprodukter. Detta har medfört att kapaciteten anpassats till tre stora veckotidningar med upplagor på 150.000-300.000 ex. Produktionsapparatens är således avsedd för långa serier (= stora upplagor). En effekt av dessa förhållanden är att förlaget behöver ha tre stora veckotidningar för att fylla den tekniska kapaciteten. En annan effekt är att den existerande tekniska produktionsapparatens inte

utgör det mest ekonomiska sättet att producera nya tidningar, vilka har upplagor i intervallet 25-50.000 ex.⁷⁾

4.3 BOKSEKTORN

4.3.1 Tradition

I likhet med populärpressektorn är boksektorn relativt bunden till traditioner. Förlagens uppbyggnad, deras sätt att arbeta och deras verksamhetsfält har länge varit detsamma:

LD, ursprungligen inte förlagsmänniska som nu arbetar för Bra Böcker:

Jag är ingen förlagsmänniska så jag lägger normala affärsmässiga och kommersiella synpunkter på att ta fram böcker.

Jag tycker det är en styrka att inte vara bundna av de traditioner som existerar i förlagsbranschen.

Traditionellt har förlagen till stor del arbetat med bokhandeln som distributionsorgan för sina böcker. Omkring en tredjedel av bokförsäljningen har dock skett genom direktförsäljning till hushåll via postorder eller hemförsäljning.

4.3.2 Historisk utveckling

Tre olika tendenser kan sägas karakterisera utvecklingen i boksektorn under 70-talet.

1. En volymmässig ökning totalt för boksektorn.
2. En förändrad distribution där andelen direktförsäljning till hushåll ökat medan försäljning via återförsäljare minskat.
3. Bokklubbarnas ökade andel av direktförsäljningen på bekostnad av hem-, telefon- och postorderförsäljning.

Statistiken i tabell 4.8 visar dessa tendenser:

1. Totalt har försäljningen ökat med 264 % under perioden 1973/74-1979/80 utan hänsyn till prisutvecklingen. Volymmäsigt har försäljningsökningen under samma period varit ca 29 %.⁸⁾

7) Denna situation med teknisk kapacitet som ej är anpassad till de nya produkterna delar Allers Förlag med flera andra förlag i populärpressektorn.

8) Nettoförsäljningsförändring korrigerad med förändring i bokprisindex.

Distribution	1961 ^{d)} %	1970 ^{d)} %	1973/74 Mkr %	1976/77 Mkr %	1979/80 Mkr %
Försäljning till återförsäljare ^{a)}	56,5	56,3	126,3 53,5	196,2 45,9	288,0 46,1
Direktförsäljning till hushåll ^{b)}	34,1	29,3	72,4 30,6	169,1 39,6	249,2 39,9
därav bokklubbar	e)	12,3	49,9 21,1	138,3 32,4	204,1 32,7
Övrig direktförsäljning c)	9,4	14,1	31,7 13,5	52,9 12,4	77,2 12,4
Utlandsförsäljning			5,7 2,4	8,9 2,1	10,0 1,6
Totalt medlemsföretag	100,0	100,0	236,1 100,0	427,1 100,0	624,4 100,0

a) Omfattar Fackbokhandel, Seeligs kompletteringslager, Pressbyrån, varuhus och övriga återförsäljare.

b) Omfattar bokklubbar, hem- och postorder- och telefonförsäljning.

c) Omfattar Bibliotekstjänst, storkonsument, institutioner m m.

d) Avser leveranser från förlag - ej fullständigt jämförbart med påföljande år.

e) Uppgift saknas.

Tabell 4.8: Nettoförsäljning fördelad på distributionskanaler 1961 - 1979/80 för medlemmar i Svenska Bokförläggarföreningen.

Källa: Svenska Bokförläggarföreningens branschstatistik 1979/80.

2. Direktförsäljningsandelen har ökat under 70-talet från 29,3 % till 39,9 %. Återförsäljarandelen har under samma period minskat från 56,3 till 46,1 %.
3. Bokklubbarnas andel av den totala bokförsäljningen har ökat under under perioden 1970-1979/80 från 12,3 % till 32,7 %. På motsvarande sätt har hem-, postorder- och telefonförsäljningens andel minskat från 17,0 % till 7,2 %.

Bokförläggarföreningens statistik omfattar endast föreningens 35 medlemsförlag och avser inte läroböcker och massmarknadsböcker. Av de tio största enskilda förlagen 1976 är det endast fem som är medlemmar i föreningen.⁹⁾ En utredning som omfattar all bokutgivning i Sverige (förlag med nettointäkter av bokförsäljning överstigande 300 tkr) är SPK 1979:3. Denna utredning visar också på ovanstående tendenser. Utredningen visar att

1. Förlagens försäljning har ökat från 511 mkr 1970 till 993 mkr 1976. Detta motsvarar en volymmässig ökning med ca 22 %.
2. Andelen direktförsäljning till konsument av allmänlitteratur (ej läroböcker) har ökat från 40,3 % 1970 till 51,3 % 1976. Om hänsyn till läroboksförsäljningen tas blir motsvarande procentsatser 25,8 resp 36,1.
3. Bokklubbarnas andel av den totala nettoförsäljningen av allmänlitteratur har ökat från 11,1 % 1970 till 34,1 % 1976. Bokklubbarnas andel av direktförsäljning till konsument utgjorde vid samma tidpunkter 27,5 % resp 66,6 %. Vidare har bokklubbsförsäljningen under perioden 1970-76 ökat från 36 mkr till 249 mkr, vilket motsvarar en väsentlig volymmässig ökning.¹⁰⁾

Hur försäljningsutvecklingen varit inom olika litteraturkategorier framgår av tabell 4.9.

9) De fem icke-medlemsförlagen är Almqvist & Wiksell Läromedel AB, K G Bertmarks Förlag AB, Bokförlaget Bra Böcker AB, Brevskolan förening u p a och Esselte Studium AB.

10) Ahlmark (1981) anger den reala ökningstakten i bokklubbsförsäljning till 29, 18, 34, 8, 16 och -13 procent för åren under perioden 1974-79, s 76.

Litteraturkategori	1970		1976		Försäljningsökning
	Mkr	%	Mkr	%	1970-76
Läroböcker	183	36	328	33	79
Skönlitteratur	43	8	135	14	213
Barn- och ungdomsböcker	29	6	71	7	145
Facklitteratur	70	14	173	17	147
Uppslagsverk	56	11	104	10	86
Kvalitetspocket	22	4	39	4	77
Massmarknadspocket	15	3	19	2	27
Inbundna billigböcker	66	13	100	10	51
Övriga böcker	24	5	22	2	- 8
S U M M A	508	(100)	991	(99)	(95)

Tabell 4.9: Förlagens nettointäkter av litteratur fördelad på litteraturkategorier 1970 och 1976.

Källa: SPK 1979:3.

Skönlitteratur, Barn- och ungdomsböcker och Facklitteratur är de litteraturkategorier där försäljningen ökat mest under perioden 1970-76. Kategorierna Läroböcker, Uppslagsverk, Kvalitetspocket, Massmarknadspocket och Inbundna billigböcker har samtliga en försäljningsökning som är mindre än genomsnittet för samtliga litteraturkategorier.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att utvecklingen i boksektorn under 70-talet kännetecknas av en volymmässig försäljningsökning, en minskad återförsäljarandel, en ökad direktförsäljning till hushåll genom bokklubbsdistribution samt en ökad försäljning av framförallt Skönlitteratur, Barn- och ungdomsböcker och Facklitteratur.

4.3.3 Bokklubbsföreteelsen

I föregående avsnitt kunde vi konstatera att den distributionsmetod för böcker som expanderat snabbast var direktförsäljning via bokklubbar. Ett annat uttryck för denna expansion är det stora antalet bokklubbar som etablerats under 70-talet. Etableringen av bokklubbar (fortfarande verk samma 1976) framgår av tabell 4.10.

Bokklubb	Ägare	Etableringsår	Nettointäkter av bokförsäljning 1976 (mkr)
Bokklubben Svalan	Albert Bonniers Förlag AB	1942	40,1
Det Bästas Bokval	Reader's Digest AB	1956	13,1
Wahlströms Elitklubb	B Wahlströms Bokförlag AB	1957	3,1
Vår Bok	Esselte Förlag AB	1960	12,4
Bokfrämjandet	Positiv Fritid AB	1964	2,5
Bra Böcker	Bokförlaget Bra Böcker AB	1965	61,9
Bra Deckare	Förlags AB Wiken	1969	1,0-5,0
Bonniers Bokklubb	Albert Bonniers Förlag AB	1970	41,9
Den Kristna Bokringen	Tidnings AB Dagen	1970	1,0-2,5
BOC-klubben	Bo Cavefors Bokförlag AB	1972	<1,0
Nordisk Management Bokklubb	Liber Grafiska AB	1972	<1,0
Månadens Bok	Bonniers- och Esselte-koncernerna	1973	26,2
Bokklubben Delta	Delta Förlag AB	1973	<1,0
Kalle Ankas Bokklubb	Hemmets Journal AB	1974	10,6
Wahlström & Widstrand Bokklubb	AB Wahlström & Widstrand	1974	3,9
Den Kristna Barnbokringen	Tidnings AB Dagen	1974	<1,0
Min Bokklubb	Evangelii press AB	1974	<1,0
Underhållningsbokklubben	Albert Bonniers Förlag AB	1975	18,7
Bra Klassiker	Förlags AB Wiken	1975	1,0-5,0
Folkrörelsernas Bokklubb	Bokförlags AB Tiden, AB Rabén & Sjögren Bokförlag, Stiftelsen Litteraturfrämjandet och ett antal fackförbundstidskrifter	1975	1,0-5,0
Berghs Bokklubb	Berghs Förlag AB	1975	<1,0
LTs Bokklubb	Lantbrukarnas Ekonomi AB och Studieförbundet Vuxenskolan	1975	<1,0
Svenska Bokklubben	International Publishing Company, Ake Andersson AB (IPC)	1975	<1,0
Ungdomsbokringen	Tidnings AB Dagen	1975	<1,0
Önskeboken	Harriers Bokförlag AB	1975	<1,0
Bra Mjukböcker	Bokförlaget Bra Böcker AB	1976	1,0-5,0
Lärarybokklubben	Liber Grafiska AB	a)	<1,0

a) Uppgift saknas

Tabell 4.10: Verksamma bokklubbar 1976 med nettointäkter av bokförsäljning (mkr)
Källa: SPK 1979:3.

De största, och oftast tidigast startade, av dessa bokklubbar har en ganska blandad utgivning utan specialisering på någon avgränsad målgrupp (allmänna bokklubbar). Fr o m 1969 då Bra Deckare startas kan man dock skönja en ökad specialisering bland de nyetablerade bokklubbarna (exempelvis Nordisk Management Bokklubb, Kalle Ankas Bokklubb, Bra Klassiker, Bra Mjukböcker och Lärarbokklubben). Denna tendens har fortsatt efter 1976 med Barnens Bokklubb (Månadens Bok), Barnens Bokpaket (Skandinavisk Press AB), Stora Romanklubben (Albert Bonniers Förlag), Alla Barns Bokklubb (Carlsen/if).

En annan tendens är att dessa nyetablerade och specialiserade klubbar är mindre - ett uttryck för att de nischer som finns kvar att exploatera inom boksektorn blir allt mindre.

4.3.4 Marknadsstruktur

I SPK 1979:3 ingick 111 förlag och bokklubbar. Detta talar för en ganska okoncentrerad struktur. De flesta av dessa är dock mycket små. Av tabell 4.11 framgår också att två enskilda förlag 1981 hade 10 % eller mer av marknaden. Samtidigt är gruppen övriga mycket stor.

<u>År</u>	<u>1975</u>	<u>1978</u>	<u>1981^{a)}</u>
Totalmarknad (uppskattad mkr)	750	1 150	1 950
(Import	2,5 %	2,5 %	3 %)
Albert Bonniers Förlag	21	23	17
Bokförlaget Bra Böcker	5,5	11,5	10
Norstedts Förlag	7	9	8
Almqvist & Wiksell	7,5	5,5	5
Rabén & Sjögren	6	5,5	5
Bokförlaget Forum	3	5	4
B Wahlströms	4,5	4	3,5
Wahlström & Widstrand	4	4,5	3,5
Övriga	41,5	32	44

a) Prognos

Tabell 4.11: Marknadsandelar för böcker 1975-81.

Källa: Marknadskriget - Veckans Affärer 17 nov 1977,
13 nov 1980 och 19 nov 1981.

Om man beaktar ägarförhållandena i förlagsbranschen finner man att koncentrationen blir ännu större då ägarrelationerna mellan förlag är omfattande. SPK 1979:3 undersökte de åtta största förlagskoncernerna, vilka framgår av tabell 4.12.

Marknadsandelarna avser all försäljning av böcker. Vi kan konstatera att det finns två giganter när det gäller bokförsäljning, Esselte och Frosta (Bonnierkoncernen) som tillsammans svarar för 40 % av försäljningen, två medelstora, Wiken (Bra Böcker) och Liber, som tillsammans svarar för 14 % av försäljningen och fyra mindre koncerner, Natur och Kultur, KF, Brevskolan och JA Lindblad, som tillsammans svarar för 13 % av försäljningen.

4.3.4.1 Bokklubbarna

De största enskilda bokklubbarna är Bra Böcker (marknadsandel 25 %), Bonniers Bokklubb (17 %), Bokklubben Svalan (16 %) och Månadens Bok (11 %).¹¹⁾

På samma sätt som för bokförlagen totalt har SPK 1979:3 tagit fram de största bokklubbarna under förutsättning att man tar hänsyn till koncernförhållandena. Se tabell 4.13.

11) SPK 1979:3 s 114.

Koncern	Esselte AB	Frosta Industri- er AB	Förlags AB Wiken	Liber Grafiska AB	Bokförlaget Natur och Kultur	Kooperativa förbundet ek för	Brevskolan förening u p a	JA Lindblads Bokförlags AB	Övriga förlag
~~Maskin- and. Littera- tur kat.~~	21 %	19 %	7 %	7 %	4 %	3 %	3 %	3 %	
Läroböcker	Esselte Studium (29 %) Almqvist & Wiksell Läromedel (10 %)			Liber (17 %)	Natur och Kultur (10 %)		Brev- skolan (9 %)		Skolförlaget Gävle (4 %) Biblioteks- förlaget (3 %) Sveriges Ut- bildningsradio (3 %)
Skön- littera- tur	Norstedt (5 %)	Albert Bonniers Förlag (30 %) Mahlström & Widstrand (6 %) Forum 5 %	Bra Böcker (22 %) Wiken (4 %)						Askild & Käme- kull (5 %) Tiden (2 %)
Fack- litt.	Almqvist & Wiksell Förlag (7 %) Norstedt (5 %)	Albert Bonniers Förlag (12 %)	Bra Böcker (9 %)						Studentlittera- tur (5 %) ICA-förl. (5 %) Reader's Digest (5 %) LT:s förlag (4 %)
Upp- slags- verk	Focus (17 %) Norstedt (4 %)		Bra Böcker (19 %)						Bertmark (26 %) Brannhage (8 %) Norden (6 %) Solman (6 %) Strömberg (5 %)
Inbundna billig- böcker	Vår Bok (12 %)	Albert Bonniers Förlag (55 %) Mahlström & Widstrand (5 %)						B. Mahlström (9 %)	Reader's Digest (13 %) Den Kristna Bok- ringen (2 %) Positiv Fritid (1 %) Niloe (1 %)
Övriga förlag i konc.	Esselte Kartförl. Grako Gustaf Melin Nordiska Bok- handelns Bok- förlag Wezäta Melin	Semic Specialtid- ningsförl. Alba (1977) Marieberg (1978)				Rabén & Sjögren Prisma		JA Lindblad Spegelin Kometförlaget	

a) Frosta Industrier AB är moderbolag i Bonnierkoncernens förlagsdel

Tabell 4:12 Konkurrenssituation - Förlagskoncernernas andelar (%) av den totala bokförsäljningen samt förlagens andelar (%) av försäljningen inom de största litteraturkategorierna. Källa: SPK 1979:3.

Koncern/ägare	Bokklubb	Nettointäkter	
		Mkr	%
Frosta Industrier (Bonnierkoncernen)	Bonniers Bokklubb	130,5	53
	Bokklubben Svalan		
	Underhållningsbokklubben		
	Månadens Bok (70 %) ^{a)}		
	Wahlström & Widstrand Bokklubb a)		
Wiken	Bra Böcker	70,0	28
	Bra Deckare		
	Bra Klassiker		
	Bra Mjukböcker		
Reader's Digest	Det Bästas Bokval	13,1	5
Esselte ^{a)}	Vår Bok	12,4	5
Hemmets Journal	Kalle Ankas Bokklubb	10,6	4
B Wahlström	Wahlströms Elitklubb	3,1	1
Tidnings AB Dagen	Den Kristna Bokringen	2,5	1
	Den Kristna Barnbokringen		
	Ungdomsbokringen		
Positiv Fritid	Bokfrämjandet	2,5	1

Tabell 4.13: De åtta största bokklubbskoncernerna 1976

Källa: SPK 1979:3

- a) Månadens Bok ägs till 70 % av Albert Bonniers Förlag, Bokförlaget Forum och Wahlström & Widstrand. Resterande 30 % ägs av Esseltekoncernen.

Vidare ägs Wahlström & Widstrand till 60 % av Albert Bonniers Förlag. Hela försäljningen från Månadens Bok och Wahlström & Widstrands Bokklubb har inräknats i Frosta Industrier koncernens nettointäkter.

Koncentrationen bland bokklubbarna är således större än i boksektorn totalt. De två största koncernerna svarar för 80 % av försäljningen mot 40 % inom boksektorn. De åtta koncernerna i tabell 4.13 svarar för 98 % av försäljningen. ¹²⁾

4.3.5 Konkurrenssituation

Som framgår av tabell 4.12 har förlagskoncernerna i varierande utsträckning koncentrerat sig på olika litteraturkategorier. I tabellen redovisas konkurrenssituationen i litteraturkategorierna läroböcker, skönlitteratur,

¹²⁾ Ahlmark (1981) har betecknat bokklubbsmarknaden som en oligopolistisk marknad, s. 77.

facklitteratur, uppslagsverk och inbundna billigböcker, vilka tillsammans utgör ca 85 % av den totala bokförsäljningen.

Försäljningen av läroböcker domineras av Esselte, Liber, Natur och Kultur och Brevskolan medan Frosta (Bonnierkoncernen) och Wiken dominerar skönlitteraturförsäljningen. Inom Facklitteratur är Esselte, Frosta (Bonnierkoncernen) och Wiken dominerande. I litteraturkategorin uppslagsverk är Esselte och Wiken dominerande tillsammans med Bertmark (årsböcker). Frosta (Bonnierkoncernen) är helt dominerande inom inbundna billigböcker. Andra koncerner/förlag med betydande marknadsandelar är Esselte, Lindblads och Reader's Digest.

4.3.5.1 Bokklubbarna

Konkurrenssituationen för bokklubbarna kan beskrivas på olika sätt. Om vi gör tolkningen att bokklubbarna etablerat sig i den sektor där de traditionella bokförlagen arbetat tidigare, blir bokklubbarnas konkurrenssituation som den som beskrivs i tabell 4.13, dvs man konkurrerar i stor utsträckning med andra bokförlag och bokklubbar.

Om vi däremot gör tolkningen att bokklubbarna etablerat en ny sektor kommer konkurrenssituationen att bli annorlunda. Enligt denna tolkning konkurrerar bokklubbarna med varandra och eventuellt med någon annan läsföreteelse, exempelvis populärpressektorn.

Vi kan också anta att konkurrenssituationen är olika för allmänna bokklubbar jämfört med specialbokklubbar. Allmänna bokklubbar har kanske en större konkurrens, omfattande traditionella bokförlag, andra bokklubbar och populärpress medan specialbokklubbar kanske främst konkurrerar med de traditionella bokförlagens facklitteraturutgivning och utgivningen av facktidningar eller serietidningar inom populärpressektorn (exempelvis Nordisk Management Bokklubb - facktidningar och Kalle Ankas Bokklubb - serietidningar).

4.4 BRA BÖCKER

4.4.1 Företagsstart och utveckling¹³⁾

Bokförlaget Bra Böcker grundades av RJ 1965 efter dansk förebild. Jörgen Lademann hade tidigare fått idén till en bokklubb där medlemmarna utan tvång skulle kunna köpa bokpaket som distribuerades regelbundet. På så sätt bildades bokklubben Union, vilken stått som förebild för Bra Böcker:

RJ: Man litar sig med den som kan branschen bäst. Utan Jörgen Lademann, Danmarks obestridda bokklubbsskugga, skulle BBB inte finnas idag. Utan hans initiativ, erfarenhet, uthållighet och pengar hade vi fått packa ihop. När vi hade det som kärvast, övertog hans stiftelse hela det ekonomiska ansvaret och gav oss ännu friare händer.¹⁴⁾

De grundläggande idéerna var att man skulle sälja bokpaket utan något tvång för medlemmarna och mot efterskottsbetalning. Till en början var Bra Böcker ett rent bokdistribuerande företag utan någon egen utgivning eller teknisk produktion.

RJ: Lademann lärde oss paketidén, den tvångsfria medlemsvärningen, det generösa förtroendet för den vanlige bokenkäuferen. Dessutom kunde vi stödjä oss på hans tekniska produktionsavdelning och vinna stora samtrycksfördelar på färgillustrerade böcker.¹⁴⁾

RJ: Hela vår organisation är intrimmad på att distribuera böcker, det är det enda som vi verkligen kan.¹⁴⁾

Friheten för medlemmarna innebär att de skall kunna avgöra själva om de vill ha ett paket eller inte. Som en viktig del i presentationen av paketet finns en medlemstidning som medföljer varje paket och presenterar nästkommande paket. Medlemmarna kan avbeställa paketet antingen på grundval av denna presentation eller genom att returnera paketet efter att ha haft det till påseende.

Genom paketutgivning och det finansiella stödet från Lademann kunde Bra Böcker också anamma den lågprislinje som var en av hörnstenarna i Lademanns bokklubb.

13) Redogörelsen grundar sig delvis på Månsson (1979).

14) Veckans Affärer 22 mars 1973.

Paketet distribuerades med en periodicitet på sex per år. Efter några paket endast innehållande romaner av för svenska läsare tämligen okända författare kompletterade man varje paket med en färgillustrerad faktabok i storformat. Också denna idé var något som Lademanns stod som förebild för.

Efter något års verksamhet sökte Bra Böcker efter något sätt att skaffa nya medlemmar till klubben. Därigenom uppstod det värvningssystem som blev klubbens huvudmetod att skaffa nya medlemmar under lång tid framöver, värvning genom att tidigare medlemmar värvar nya medlemmar.

1969 började man som en fortsättning på faktaböcker i storformat ge ut en Time/Life-serie där det var meningen att klubbmedlemmarna skulle samla böcker i en serie. På detta sätt kompletterades de grundläggande bokklubbsidéerna med samlaridén.

1969 startades också den första specialbokklubben inom Bra Böcker, nämligen Bra Deckare. (Klubben kom så småningom att formellt inrangeras under Förlags AB Wikens ägarskap). Denna bokklubb byggde på samma idéer som den tidigare men fick en specialiserad inriktning i stället för en allmän inriktning som den tidigare bokklubben.

Omkring 1970 kan således Bra Böcker beskrivas som en bokdistribuerande organisation vars idé var att i en *bokklubb* regelbundet distribuera *bokpaket* till klubbmedlemmarna till *lågpris* och utan köptvång med efter-skottsbetalning. Viktiga idéer i klubben var *värvningsidén*, *faktaböcker i storformat* och *samlaridén*. Vid den här tidpunkten var också organisationen liten (29 anställda) och informell. Bra Böcker var också oerhört beroende av Lademanns som var ägare (Lademanns gick in som ägare då Bra Böcker efter starten fick ekonomiska svårigheter), som gav det finansiella stödet och som deltog i de större besluten.

Under 70-talet har Bra Böcker upplevt en kraftig expansion både försäljningsmässigt och organisationsmässigt. Under perioden 1971-77 ökade försäljningen genomsnittligt med mer än 50 % årligen och under perioden 1971-79 var den genomsnittliga försäljningsökningen ca 40 % per år.

	Omsättning (mkr) (löpande värden)	Antal anställda
1971	8,1	32
1972	9,8	40
1973	16,3	55
1974	29,2	70
1975	45,8	86
1976	67,8	124
1977	97,4	132
1978	112,8	141
1979	124,2	151
1980	147,2	147
1981	174,3	155

Tabell 4.14 Omsättningsutveckling i löpande värden och medelantal anställda i Bokförlaget Bra Böcker 1971-81.

Under perioden 1970-77 har antalet medlemmar ökat från ca 40.000 till ca 150.000. Helt naturligt har organisationen också växt vad avser anställda under denna period. Se tabell 4.14.

Det ökade antalet anställda har sin förklaring i, förutom en mer omfattande försäljning:

- a. En förstärkning av managementsidan (förlagsdirektör, administrativ direktör och marknadsföringsavdelning).
- b. En uppbyggnad av redaktion för lexikonet, där viss personal är fast anställd.
- c. Uppbyggnad av en teknisk avdelning (inköp av grafisk produktion).

På managementsidan har bl a följande personer under perioden anställts:

- 1972 LD, produktionschef, tidigare anställningar på reklambyrå, tryckeri samt som annonsförsäljare.
- 1973 BR, administrativ direktör, tidigare revisor.
- 1974 SGS, förlagsdirektör, tidigare verksam inom populärpress.
- 1974 AHö, marknadsföringschef, tidigare marknadsförare i dagligvarusektorn.
- 1976 EF, marknadsföringschef, tidigare arbetat på annonsbyrå.

1973 startade Bra Böcker med att ge ut ett nytt lexikon och i samband med detta byggdes det upp en helt ny redaktion. Till största delen arbetar redaktionen på freelancebasis men ett antal personer är fast anställda.

Fram till 1973 var Bra Böcker, som tidigare konstaterats, ett i huvudsak bokdistribuerande företag. Också de tekniska inköpen låg utanför företaget och hade om hand av personal vid Lademanns. I samband med att Bra Böcker återgick i grundarens ägo¹⁵⁾ tog man på förlaget också hand om den tekniska produktionen (med detta avses inköp av grafiska produkter). I detta sammanhang började man bygga upp en ny avdelning med LD som chef.

LD: Jag och BR började bygga upp en produktionsavdelning som skulle vara en offensiv del mellan redaktionen fram tills böckerna finns på lastbryggan.

Man blev då tvungna att bygga upp en kompetens på det tekniska området. Man byggde upp ett leverantörsnät, i vilket man i princip söker efter den leverantör som för tillfället har ledig kapacitet. Ledig kapacitet hos ett tryckeri betyder i regel också ett lågt pris.

LD: Jag tror vi har Sveriges bästa produktionsavdelning, vi är duktiga på att köpa in grafiska produkter. Detta beror dels på att den tekniska avdelningen är fristående och ligger direkt under VD och dels att både jag och BR kom från andra affärsmässiga branscher. Denna tekniska kompetens är en bidragande orsak till att Bra Böcker kan hålla de låga priser som man gör. Om produktionen hade legat kvar i Danmark hade man inte haft en lika effektiv produktion. Bra Böckers inköpspriser på grafiska produkter ligger 10-15 % lägre än hos danskarna. Detta beror till stor del på att danskarna använder sig av fasta leverantörer medan Bra Böcker medvetet söker utnyttja ledig kapacitet.

En viktig del i den effektiva produktionen är den långa planeringshorisonten. Denna ger en möjlighet att fylla ut de luckor i produktionen hos tryckerierna som finns (vilket ger högre beläggning och lägre priser).

Effektiviteten och karaktären på Bra Böckers verksamhet framgår klart om man jämför omsättning per anställd med några andra bokförlag:

15) Då Bra Böcker efter starten fick ekonomiska svårigheter gick Lademanns in som ägare.

<u>Förlag</u>	<u>Omsättning (mkr)</u>	<u>Antal anställda</u>	<u>Omsättning per anställd (tkr)</u>
AB Bonnierföretagen (blandad verksamhet)	1.770,6	5.500	322
ICA-förlaget	175,5	298	589
Bra Böcker	124,2	151	822
Rabén & Sjögren	38,4	76	505
Reader's Digest	71,0	94	755
Skolförlaget Gävle AB	19,3	34	567

Tabell 4.15: Omsättning per anställd i Bra Böcker och några konkurrentförlag (de största förlagen) 1979.

Källa: Sveriges 2 000 största företag 1980.

4.4.2 Verksamhetsgrenar

Förutom stora bokklubben (Bokklubben Bra Böcker), vilken svarar för huvuddelen av omsättningen (1976: över 85 % av omsättningen) har Bra Böcker startat en del andra verksamhetsgrenar, av vilka några lagts ned och några drivits vidare och fortfarande ingår i Bra Böckers verksamhet.

Bra Deckare var den första specialklubben som startades i Bra Böcker 1969. Kommer ut med 7 paket om året med 2 böcker och medlemstidning i varje.

Bra Klassiker startades 1974. Paketen som innehåller både svenska och utländska klassiker utkommer 7 gånger per år med 2 böcker och medlems-tidning i varje.

Bra Mjukböcker startades 1976 för att understryka förlagets lågprisprofil. I klubben gavs ut 4 paket per år vart och ett innehållande 3 böcker i paperback och medlemstidning. Klubben lades ned 1979.

Bra Köp som startades 1977 var ett försök från Bra Böcker att finna en verksamhet utanför boksektorn. Genom Bra Köp startade man postorder-

försäljning till klubbmedlemmarna av varor inom ett ganska brett sortiment omfattande bl a kläder, väskor, husgeråd, andra hemartiklar (serveringsbord, brandvarnare, stereoartiklar), musikinstrument, skivor, guld- och silverartiklar, klockor samt böcker. Bra Köp blev förlagets största satsning i nya verksamheter och verksamheten växte också snabbt (1978: 13,1 mkr och 1979: 13,9 mkr i omsättning) men postorderverksamheten gav samtidigt ett betydande underskott (minst 10 mkr under perioden 1977-79).

RJ: Vi har gjort dumma affärer med Bra Köp och förlorat en massa pengar men det har inte skakat oss i våra grundvalar. Men vi hade behövt pengarna till annat.

Under 1979 och 1980 trappade man ned verksamheten inom Bra Köp så att den sedan kom att omfatta endast böcker, grammofonskivor och ett fåtal andra produkter.

Bra Konst som startades 1977 var ett försök att applicera paketidén inom konstområdet. Idén var att sälja reproduktioner av de klassiska mästarna som tillsammans med en informativ medlemstidning bildade ett konstpaket, som kom ut fyra gånger per år. Konstklubben lades ned 1980 utan större förluster.

Bra Spänning startades 1979 som ytterligare en specialbokklubb. Den kommer med 6 paket per år vardera innehållande 2 böcker och medlems-tidning.

Bra Musik, som startades 1979, var ett försök att testa paketidén på musik. Paketen som kom 4 gånger per år innehöll vardera 3 LP-skivor med exklusiv försäljning till klubbmedlemmarna samt en medlemstidning. Klubben lades ned under 1980 utan några betydande förluster.

Bokorama, som startades 1979, är en verksamhet där man lämnat klubb-tanken. Inom Bokorama säljer man flerboksverk (samlaridén) via direkt-reklam till icke-klubbmedlemmar.

4.5 MILJÖER FÖR IDÉERS UPPKOMST OCH UTVECKLING

I den tidigare skisserade referensramen ¹⁶⁾ ansåg vi det fruktbart att studera innovationsprocesser i dess sammanhang - i relation till dess miljö bestående av den organisatoriska kontexten och organisationens miljö. Vi skall nu formulera två typsituationer (miljöer) i vilka idéer kan uppkomma och utvecklas. Vi tar därvid fasta på tre aspekter; organisationens externa miljö, relationen mellan organisationen och dess externa miljö och organisationens interna miljö. Begreppen extern och intern miljö används i enlighet med Nyström (1974).

Det är naturligtvis svårt att klart skilja mellan företagets *interna* och *externa miljö*. För vårt syfte representerar den egna organisationen - dess resurser och kunskaper - den interna miljön, medan samhället i övrigt, inklusive kunder och konkurrenter, utgör den externa, yttre miljön.¹⁷⁾

TYPSSITUATION A

TYPSSITUATION B

Extern (yttre) miljö

Stagnerande och mogen sektor

Expanderande och utvecklingsbar sektor

Relationen organisation - yttre miljö

Den yttre miljön dominerar organisationen

Organisationen dominerar den yttre miljön

Intern (inre) miljö

Traditionsbunden organisation

Nytänkande i organisationen

Låg finansiell styrka

Hög finansiell styrka

Låg flexibilitet i resurser

Hög flexibilitet i resurser

Begränsad erfarenhet av utvecklingsverksamhet

Omfattande erfarenhet av utvecklingsverksamhet

Defensiv utvecklingsstrategi

Offensiv utvecklingsstrategi

Liten tillväxt

Stor tillväxt

Tabell 4.16: Två typsituationer som miljöbetingelser för idéers uppkomst och utveckling.

¹⁶⁾ Se avsnitt 2.2.

¹⁷⁾ Nyström (1974) s 12.

Dessa typsituationer antages ge olika förutsättningar för bedrivande av utvecklingsverksamhet. Typsituationerna är dock inte förutsättningar som entydigt resulterar i framgång respektive misslyckande. Typsituationerna utgör endast den indirekt påverkande omgivande ramen för utvecklingsverksamheten och framgång och misslyckande kan förekomma i båda situationerna.

Det vore fel att påstå att de studerade organisationerna och sektorerna helt svarar mot de beskrivna typsituationerna. Överensstämmelsen typsituation A - Allers Förlag - populärpressektorn och typsituation B - Bra Böcker - bokklubssektorn är inte helt fullständig och graden av överensstämmelse varierar också under den 10-årsperiod som beskrivningen omfattar. Om vi betraktar typsituationerna A och B som extrema ändpunkter i ett kontinuum kan vi dock konstatera att Allers Förlag - populärpressektorn ligger närmare typsituation A än typsituation B och att Bra Böcker - bokklubssektorn ligger närmare typsituation B än typsituation A, utan att vara renodlade exempel av typsituationerna.

4.5.1 Yttre miljö

Inom *populärpressektorn* har den volymmässiga försäljningen minskat under 70-talet med 10-20 % (beroende på beräkningssätt) vilket är en effekt av konkurrensen från andra media, f f a TV. Sektor kännetecknas också av en hög grad av traditionsbundenhet och samtliga förlag i sektorn kan visa upp en lång historia med i huvuddrag samma verksamhet under en följd av år.

Boksektorn har expanderat volymmässigt med 30-50 % under 70-talet och *bokklubssektorn* har under samma tidsperiod mångdubblats. Bokklubssektorn har under 70-talet också visat sig utvecklingsbar, vilket tillkomsten av det stora antalet klubbar talar för. Utvecklingsbarheten visas också genom att (bok)-klubbstanken varit applicerbar på olika temainriktade (specialiserade) verksamheter.

Vi karakteriserar således *populärpressektorn* som en *stagnerande och mogen* sektor med föga expansionsutrymme medan *bokklubssektorn* kan karakteriseras som *expanderande och utvecklingsbar* sektor¹⁸⁾ med omfattande expansionsutrymme.

18) Ahlmark (1981) ser åren 1977-79 som inledningen till bokklubssektorns mognadsskede, s 77.

4.5.2 Relationen organisation - yttre miljö

En sektor blir inte stagnerande eller expanderande helt oavsett vad organisationerna inom den företar sig. En del av expansionsutrymmet kan vara en effekt av yttre och opåverkbara förhållanden men en stor del av expansionsutrymmet skapas av organisationerna själva genom dess aktiva åtgärder.

Allers Förlag har en relativt liten (10-12 %) marknadsandel i den sektor man arbetar. Konkurrenssituationen med fyra likvärdiga förlag och ett dominerande är sådan att förlagen bevakar varandras initiativ. Dessa förhållanden gör möjligheterna små för *Allers Förlag* att ta initiativ som kan ge dominans över marknaden.

Bra Böcker har arbetat i en sektor som varit oerhört expansiv. Man har också arbetat med de litteraturkategorier vars försäljning haft en expansiv utveckling mellan 1970 och 1976, nämligen skönlitteratur och facklitteratur. Men *Bra Böcker* har i hög grad aktivt deltagit i skapandet av denna expansion. Bokklubbstanken fick sitt genomslag i och med etableringen av *Bra Böcker*.

Bra Böcker har en marknadsandel i boksektorn på 7 - 11 % (beroende på beräkningssätt) i en sektor där koncentrationen i övrigt är ganska låg. Inom bokklubbsektorn har *Bra böcker* en marknadsandel på 28 %, vilket ger förlaget en betydande dominans tillsammans med Bonnierkoncernen.

Bra Böcker har också en stark ställning inom de litteraturkategorier som man arbetar - skönlitteratur 26 % (endast Bonnierkoncernen större), facklitteratur 9 % (endast Bonnier- och Esseltekoncernerna större) samt uppslagsverk 19 % (endast Bertmark större).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att *Allers Förlag* i hög grad varit beroende av och *dominerats* av sin yttre miljö medan *Bra Böcker* i stor utsträckning *dominerat* och själv aktivt skapat förhållandena i sin yttre miljö.

4.5.3 Inre miljö

4.5.3.1 Traditionsbunden/nyttänkande organisation

Allers Förlag är ett *traditionsbundet* företag med en lång historia som veckotidningsutgivare. Under stora delar av den studerade perioden (åtminstone fram till 1977) har det inte funnits någon aktiv utvecklingsanda i organisationen och de utvecklingstendenser som funnits har verkat inom givna ramar.

Bra Böcker är ett ungt företag som arbetar med en förhållandevis ung företelse. Några traditioner har ännu inte hunnit att utvecklas i organisationen. En strategi vid nyanställning av personal har varit att anställa sådan personal som tidigare inte varit verksam inom förlagsbranschen (BR, LD, AHö och EF exempelvis). Denna strategi har också bidragit till *nyttänkande* i organisationen.

4.5.3.2 Finansiell styrka

I *Allers Förlag* har soliditeten under 70-talet varierat i intervallet 17-35 %. Lönsamheten har under större delen av perioden varit låg (resultat före bokslutsdispositioner i genomsnitt ca 1 % av omsättningen).

Soliditeten i *Bra Böcker* har under 70-talet varierat i intervallet 1-18 %. Denna låga soliditet har förlaget kompenserat genom finansiellt stöd från Lademanns (t o m 1973), PK-banken och Företagskapital AB. Förlaget har under 70-talet haft några år med god lönsamhet och några år med kraftiga förluster. Resultat före bokslutsdispositioner har under perioden i genomsnitt varit ca 1 % av omsättningen.

De skillnader som finns mellan förlagen i finansiell styrka visar på *högre finansiell styrka* för *Allers Förlag*.

4.5.3.3 Flexibilitet i resurser

Allers Förlag har under 70-talet bekymrats av överkapacitet vad gäller personal och tidvis också vad gäller den tekniska produktionsapparaten. Detta har visat sig i låg omsättning per anställd i jämförelse med andra konkurrerande förlag. En stor del av personalen har varit fast anställd.

Den tekniska produktionsapparaten har varit stordriftsinriktad och anpassad till en effektiv tryckning av de tre stora tidningarna.¹⁹⁾

Inom *Bra Böcker* har tryckförfarandet hela tiden, även sedan man byggde upp en egen "produktionsavdelning" för inköp av grafiska produkter, legat utanför företaget. Man har därvid haft möjlighet att byta tryckeri efter situationens krav. Förlaget har under långa perioder haft underkapacitet i personal. En stor andel av arbetet utförs av freelancekontrakterad (icke fast anställd) personal.

På grund av tidigare beslut har Allers Förlag haft en *låg flexibilitet* i resurserna medan *Bra Böcker* genom frånvaron av sådana tidigare bindningar har upplevt en *hög flexibilitet* i resurserna.

4.5.3.4 Erfarenhet av utvecklingsverksamhet

Under perioden 1963-76 förekom mycket liten intern utvecklingsverksamhet i *Allers Förlag*.²⁰⁾ Utvecklingssatsningarna begränsade sig till köp av några företag i början av 70-talet samt start av en tidning, *Siesta*, som efter ganska kort tid lades ned. I övrigt har utvecklingsansträngningarna ägt rum inom ramen för de tre stora etablerade tidningarna.

I *Bra Böcker* har under ovan nämnda period funnits en ganska omfattande utvecklingsverksamhet. Under åren 1965-69 bestod utvecklingsverksamheten av etablering och utveckling av klubben i sig själv omfattande följande aktiviteter:

1965 *klubbiden* (regelbundenhet, valfrihet, efterskottsbetalning, medlemstidning)

paketiden

lågprisiden

1965/66 storböcker (färgillustrerade *faktaböcker i storformat*)

1966 *värnningssiden*

1969 *sanlariden*

19) Hedberg & Ericsson (1979) använder begreppet *manövertröghet* för att beteckna denna typ av bindning i produktionsteknik.

20) Det studerade fallet *Må Bra 1* utgör ett undantagsfall i slutet av perioden.

Under åren 1969-75 bestod utvecklingsverksamheten av etablering av två nya temainriktade klubbar samt lansering av lexikonet:

1969	Bra Deckare
1971-73	Lexikonlansering
1974	Bra Klassiker

Vid mitten av 70-talet fanns således en *begränsad erfarenhet* av utvecklingsverksamhet i *Allers Förlag* och en *ganska omfattande erfarenhet* av utvecklingsverksamhet inom *Bra Böcker*.

4.5.3.5 Utvecklingsstrategi

Med den begränsade erfarenhet av utvecklingsverksamhet som funnits inom *Allers Förlag*, där organisationen kännetecknas av stor traditionsbundenhet med låg flexibilitet i resursuppsättning och där organisationen dessutom domineras av förhållandena i dess yttre miljö, är det ganska naturligt att förlaget valt en förhållandevis *defensiv* utvecklingsstrategi.²¹⁾ Utvecklingstankarna har koncentrerats till hur man skall skapa nya produkter som ersättning för den volymminskning som drabbat de tre stora etablerade tidningarna.

De utvecklingssatsningar som gjorts kan till stor del beskrivas som *defensiva* idéer med begränsat risktagande. Samtliga satsningar i nya produkter (inkluderande Må Bra I, Lill-Allers, Må Bra II och Specialfemina) har var för sig varit mindre än 0,3 % av omsättningen.

Med den omfattande erfarenhet av utvecklingsverksamhet som finns inom *Bra Böcker*, med nytänkande i organisation, hög flexibilitet i resursuppsättningen och där organisationen har dominans över den yttre miljön, förefaller det också naturligt att förlaget valt en *offensiv* utvecklingsstrategi.²²⁾ Bra Böckers utvecklingssatsningar har inriktats på att söka efter nya nischer där man kunnat starta nya temainriktade klubbar (exempelvis Bra Deckare, Bra Klassiker, Bra Mjukböcker, Bra Konst, Bra Spänning och Bra Musik).

21) Jfr Twiss (1980); "... low risk, low payoff, a defensive strategy...", p 58.

22) Jfr Twiss (1980); "This high risk, high potential payoff strategy...", p 57.

I utvecklingen i Bra Böcker kan vi se både *offensiva* idéer med stort risktagande (exempelvis företagsstarten i sig själv, Lexikonsatsning (ca 40 % av omsättningen) och Bra Köp) och satsningar med mindre risktagande exempelvis Bra Deckare, Bra Klassiker, Bra Konst och Bra Spänning, där satsningarna i samtliga fall varit mindre än 0,5 % av omsättningen.

4.5.3.6 Tillväxt

Omsättningstillväxten under 70-talet i Allers Förlag har varit i genomsnitt ca 8 % årligen i löpande priser medan motsvarande siffra för Bra Böcker är ca 40 %.

Allers Förlag har således haft en *liten eller obefintlig* tillväxt i reala termer medan *Bra Böcker* haft en *betydande* tillväxt under den studerade perioden.

4.5.4 Sammanfattning

Den gjorda analysen visar att Allers Förlags verksamhet inom populärpresssektorn är ett ganska gott exempel på typsituation A medan Bra Böckers verksamhet inom bokklubbsektorn är ett gott exempel på typsituation B. Speciellt gäller detta om man jämför exemplen med varandra.

KAP 5

IDÉGENERERINGSPROCESSER

Efter genomgången i föregående kapitel av den miljö (intern och extern) som utgör ramarna för produktutveckling, skall vi i detta kapitel beskriva och tolka hur *idéerna* till de sex nya produkterna uppkommit. Vi skall således, i enlighet med tidigare definitioner, beskriva och tolka *idégenereringsprocesserna* i de sex fallen.

Motiven till att beskriva och tolka idégenereringsprocesserna separat från beskrivning och analys av innovationsprocesserna är följande:

1. Idégenereringsprocessen omfattar vaga, abstrakta och diffusa processer medan innovationsprocessen omfattar mer konkreta processer.¹⁾
2. Pkt 1 medför att kännedomen i organisationen om idégenereringsprocesser är mindre än kännedomen om innovationsprocesser. Jag har vid datainsamlingen till denna studie erhållit mer skriftlig dokumentation och mer preciserade svar från intervjupersoner avseende innovationsprocesser än vad avser idégenereringsprocesser.
3. Pkt 2 medför att data om innovationsprocesserna har blivit mer omfattande än data om idégenereringsprocesserna.
4. Pkt 1 medför också att inlärningseffekterna blir mera påtagliga i en innovationsprocess än i en idégenereringsprocess.

5.1 TRE TOLKNINGSMODELLER

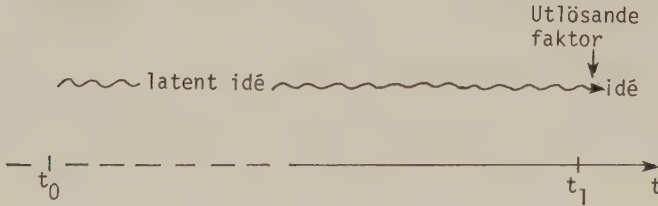
Fortsättningsvis skall data kring de sex fallen tolkas på tre olika sätt, vilka alla tre tar sin utgångspunkt i att idéuppkomsten sker som en process över tiden.

1. En tolkning där idén ses som liggande *latent* i organisationen under en längre tid för att vid en (senare) tidpunkt etableras i organisationen på grund av en *utlösande faktor*.
2. En tolkning som löst kopplade processer.
3. En tolkning som en inlärningsprocess.

1) Jfr definitionerna i avsnitt 3.3.

5.1.1 Tolkning som latent idéer

En *latent idé* innebär att idén finns i organisationen under en längre tidsperiod men av olika anledningar är man i organisationen inte medveten om idén. Denna medvetandegörs i organisationen först då en *utlösande faktor* "blottlägger" den. Idégenereringsprocessen tolkad som en latent idé kan illustreras som i figur 5.1.



Figur 5.1. Idégenereringsprocessen som latent idé.

5.1.2 Tolkning som löst kopplade processer

En del av March & Olsens (1976) ansats om beslutsfattande innebär att till synes oförklarliga beslut eller händelser kan förklaras ur ett vidare perspektiv. Resultatet av en process (i vårt fall: en idé) kan vara svårt att förklara som ett rationellt resultat av processen. Däremot kan enskilda individers rationella handlingar och beslut påverka processen (i vårt fall: en idégenereringsprocess) så att den ter sig som irrationell.

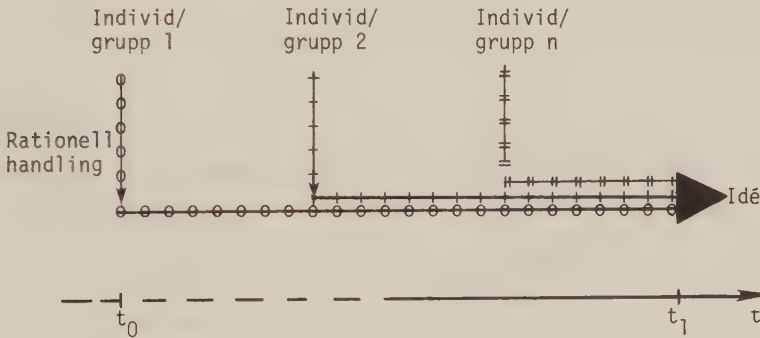
A series of "rational acts" by participants became connected to the "larger" arena in a way that makes it difficult to explain the outcome within this arena. We are left to conclude that there existed a rather complex connection between the processes analyzed and the "final outcome". Many games were being played simultaneously in different arenas. They were related to one arena, or one choice-situation in a way neither planned nor managed by anyone (individual or group of participants). Players entered and left in terms of definitions of the situation that often had little to do with the establishment of a medical faculty in Tromsø.²⁾

2) March & Olsen (1975) p 151, om ett lokaliseringsbeslut av medicinsk högskola i Norge.

Varje individ/grupp handlar med begränsad överblick över ett område. Flera sådana individers/gruppers rationella handlingar (med begränsad överblick) *möts* i en process (i vårt fall: en idégenereringsprocess) och då blir resultatet något som ingen av de enskilda individerna kan förstå eller kunnat förutse eller planera. Vi har fått en idégenereringsprocess av löst kopplade processer.

What happens is often the almost fortuitous result of the intermeshing of loosely-coupled processes.³⁾

Idégenereringsprocessen kan då illustreras som i figur 5.2.



Figur 5.2. Idégenereringsprocessen som löst kopplade processer.

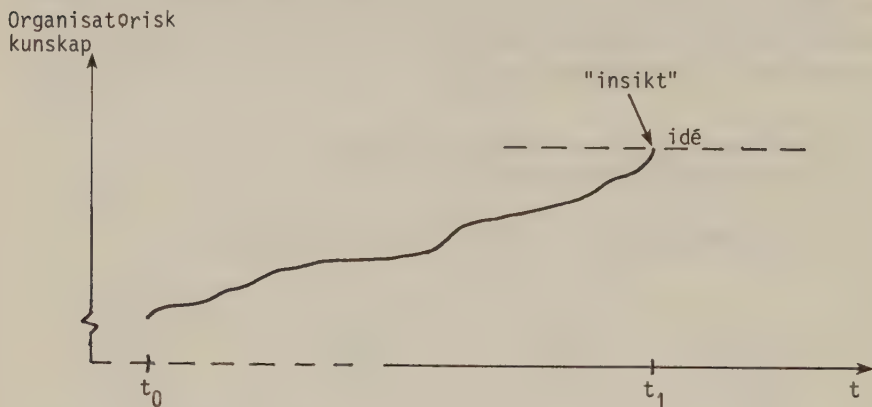
Varje individs/grupps handling tillför processen något nytt och innehållet i processen förändras genom varje handling. Om dessa handlingar är oberoende av varandra eller löst kopplade till varandra får vi som resultat av idégenereringsprocessen en idé som har påverkats av individernas/gruppernas rationella handlingar utan deras egen medvetenhet.

5.1.3 Tolkning som inlärningsprocess

En tolkning av idégenereringsprocessen som en inlärningsprocess innebär att organisationen kontinuerligt (men med olika intensitet) kumulerar kunskap. Då inläringen nått en viss nivå, kumulerat en viss mängd kun-

3) March & Olsen (1976) p 26.

skap, har organisationen fått en sådan "insikt" att en idé kan formuleras. Idégenereringsprocessen tolkad som en inlärningsprocess kan därmed illustreras som i figur 5.3.



Figur 5.3. Idégenereringsprocessen som inlärningsprocess.

5.1.4 Diskussion av tolkningsmodellerna

De tre tolkningsprocesserna betonar var och en olika aspekter av idégenereringsprocessen. För att få full förståelse för hur en idé uppkommit bör man således försöka att tolka det empiriska materialet kring idégenereringsprocessen med hjälp av samtliga tre modeller. Modellerna ger tillsammans en helhetsbild av idégenereringsprocessen.

Om man däremot vill klarlägga skillnader mellan olika idégenereringsprocesser måste man söka den tolkningsmodell som är mest konsistent med det empiriska materialet för varje idégenereringsprocess. Om det därvid framkommer att idégenereringsprocess A bäst tolkas som löst kopplade processer och idégenereringsprocess B bäst tolkas som inlärningsprocess kan vi sluta oss till att idégenereringsprocess A och idégenereringsprocess B har olika karakteristiska egenskaper, vilka bäst framhävs med hjälp av löst kopplade processer-modellen resp inlärningsprocess-modellen.

Tolkningsmodellerna sammanfattas nedan genom att vi anger de karakteristiska egenskaper som resp modell betonar.

<u>Tolkningsmodell</u>	<u>Karaktäristiska egenskaper</u>
Latent idé	- idén "finns färdig" i organisationen under idégenereringsprocessen - en "utlösande faktor" gör att idén "blottlägges" i organisationen
Löst kopplade processer	- idén "konstrueras" under idégenereringsprocessen - en mängd olika individers/gruppers handlingar (oberoende av varandra) påverkar "konstruktionen" av idén
Inlärningsprocess	- idén "konstrueras" under idégenereringsprocessen - idén "konstrueras" genom kumulativ inlärnning där varje nytt steg bygger på de föregående

Fortsättningsvis skall vi gå igenom det empiriska materialet kring de sex produktidéerna och tolka varje idéuppkomst med hjälp av de tre tolkningsmodellerna. Vid tolkningen kan samma empiriska data om idégenereringsprocessen komma att användas vid flera av tolkningarna. Data kan då få olika innebörd beroende på i vilken av ovan beskrivna tolkningsmodeller som data tolkas i.

5.2 MÅ BRA 1

5.2.1 Personerna i Må Bra 1 och Må Bra 2⁴⁾

OL, idéutvecklare och ansvarig utgivare under Må Bra 1, redaktör och ansvarig utgivare under slutet av Må Bra 2.

JP, projektledare och chefredaktör under Må Bra 1.

SS, chef för Allerbok, relanserare och ansvarig utgivare under första Må Bra 2-tiden.

ES, verkställande direktör fr o m 1977.

BL, marknadschef t o m 1978.

EJ, redaktionell medarbetare under Må Bra 1

GM, marknadschef fr o m 1979.

4) De personbeteckningar som presenteras i detta kapitel används också senare i samband med beskrivningar av innovationsprocesserna, kap 7-12 och vid analysen, kap 14-17.

LÅ, ekonomichef fr o m 1977.

BB, verkställande direktör t o m 1976.

GF, direktör i Allers förlag fram till pensionen 1968, återinträder i tjänst i januari 1976. Lämnar förlaget under våren 1977.

SB, annonschef.

CA, dansk ägare.

JA, dansk ägare.

JH, VD i det danska systerbolaget.

PH, vVD i det danska systerbolaget.

LB, matexpert som medverkar i Må Bra 1 och Må Bra 2

AF, medlem av expertpanel i Må Bra 1.

5.2.2 Latent idé

När idén till Må Bra kom upp hade man inte haft några formella diskussioner om att starta nya tidningar. OL hade emellertid informellt fört fram tanken på en motionspräglad tidning.

OL: Jag hade kanske på samtalsbasis talat om motionspräglade tidningar. Det hade jag haft tankarna på men det diskuterades aldrig i mer fasta mötesformer. Det fanns ingen organisation inom förlaget för att starta nya tidningar.

Idén kan således sägas ha funnits *latent* i organisationen under en längre tidsperiod (max 2 år) när en förfrågan från Hälsokostrådet om att göra en hälsokosttidning kom till förlaget. Detta blir också den *utlösande faktorn* som gjorde att idén så småningom blev etablerad i organisationen och man började arbetet med att utveckla den:

OL: Det är ju ofta diffust varifrån idéer kommer. Efter vad jag kan komma ihåg fick förlaget en förfrågan från intressegrupper inom hälsokoströrelsen om man var intresserad av att göra en tidningsprodukt som omfattade de här områdena - friskvård etc. Det var i denna form som frågan gick över till mig för en redaktionell bedömning.

5.2.3 Löst kopplade processer

I idégenereringsprocessen för Må Bra 1 deltog följande individer/grupper av individer med respektive rationella handlingar:

<u>Individer/grupper</u>	<u>Handling</u>	<u>Rationalitetsgrund</u>
1. Hälsokostrådet ^{a)}	Beställer utredning om möjligheterna att starta en hälsokosttidning i Sverige	Vill ha ett annonsorgan för hälsokostprodukter
2. XX och YY ^{a)} (utredare i Göteborg)	Genomför utredningen som visar fördelaktiga kalkyler. Rekommenderar start av tidning. Pekar på specialtidningarnas gynnsamma framtid.	(Nöjda uppdragsgivare?)
3. Hälsokostrådet ^{a)}	Förfrågan till konkurrentförlaget Z.	Utredning visar goda förutsättningar för att starta en tidning (= annonsorgan)
4. Konkurrentförlaget Z ^{a)}	Vill ej starta tidning	
5. Hälsokostrådet ^{a)c)}	Förfrågan till Allers Förlag	Se 3 ovan
6. Företagsledning a)b)	OL får i uppdrag att bedöma tidningens framtid	OL har personliga intressen inom området. OL har sedan sin tid inom Ahlén och Åkerlunds viss erfarenhet av nya tidningsprodukter.
7. OL ^{c)}	Föreslår tidningsstart	Personliga intressen inom området. ^{c)} En framtidsprodukt ^{c)}
8. Företagsledning (speciellt BB och BL)	Beslutar starta tidning	En framtidsprodukt. De konkurrerande förlagen i startgroparna. ^{d)} Upplagenedgångar för förlagets tre stora tidningar.

a) JP: Idén att starta Må Bra var kopplad till Hälsokostrådet (hälsokostbranschens marknadsråd). Om jag minns rätt kom den allra första idén från hälsokostbranschen som gav i uppdrag åt två killar i Göteborg att göra en utredning om möjligheterna att starta en hälsokosttidning i Sverige. Hälsokostbranschen försökte först sälja idén till ett annat förlag och sedan i andra hand kontaktade man Allers Förlag, som nappade på idén.

b) OL: Idén kom från förlagshäll.

c) OL: Det är ju ofta diffust varifrån idéer kommer. Efter vad jag kan komma ihåg fick förlaget en förfrågan från intressegrupper inom hälsokoströrelsen om man var intresserad att göra en tidningsprodukt som omfattade de här områdena - friskvård etc. Det var i denna form som frågan gick över till mig för en redaktionell bedömning.

Eftersom det appellerade till mina personliga intressen sade jag omedelbart ja, samtidigt som jag förnuftsmässigt tyckte att den här typen av tidning borde ha en chans att klara sig och framför allt hade framtiden för sig.

d) JP: Vi hade väl inga direkta bevis på att andra förlag arbetade med en liknande tidning men vi förmodade att om inte vi gjorde en sådan tidning skulle Åhlén & Åkerlund eller Saxons eller någon annan göra det.

I Må Bra 1 deltog en mängd olika individer/grupper i idégenereringsprocessen. Dessa individers handlingar företogs inte alltid med tanke på att man skulle åstadkomma en produktidé. XX och YY var inte medvetna om att deras utredning så småningom skulle resultera i en produktidé, det är tveksamt om Hälsokostrådet, åtminstone inledningsvis, var medvetna om att deras handlingar skulle resultera i en idé till en ny produkt och förlaget Z:s agerande (att inte starta tidning) företogs helt omedvetet om Allers Förlags start av Må Bra vid en senare tidpunkt.

De olika individerna/gruppernas handlingar bygger på *olika bilder av situationen*. Förlaget Z och Allers Förlag gjorde helt olika bedömningar av situationen (icke-start resp start av en tidning). Hälsokostrådet ville ha ett annonsorgan medan Allers Förlag ville ha en ny produkt som ersättning för förlorade upplagor för de tre stora tidningarna. XX och YY har förmodligen sett uppdraget som ett sätt att få nöjda uppdragsgivare som ger flera uppdrag i framtiden. OL ser möjligen tidningsstarten som en chans att få arbeta med material inom sitt intresseområde (OL har senare skrivit motionsböcker inom Allerbok).

5.2.4 Inlärningsprocess

Idégenereringen i Må Bra 1 kan inte sägas omfatta någon mer omfattande kumulativ inlärnin g i organisationen. Allers Förlag hade visserligen sett sjunkande upplagor för sina tre stora tidningar men inte vidtagit några åtgärder för att starta några nya tidningar:

OL: Nej, det viktigaste då i mitten av 70-talet var att få de tre tidningarna stabiliserade och därefter eventuellt börja med något nytt.

Situationen kan i stället tolkas på så sätt att då förfrågan kom från Hälsokestrådet om att starta en ny tidning ägde en plötslig uppgång i Allers Förlags kunskapsmassa rum. Man fick då tillgång till kunskap, i form av en utredning, som man inte haft tidigare. Denna kunskap ledde till en *insikt* så att man kunde formulera en idé, vilken också blev etablerad i organisationen.

5.3 LILL-ALLERS

5.3.1 Personerna i Lill-Allers

SS, chef för utvecklingsenheten Allerbok, initiativtagare till Lill-Allers och ansvarig utgivare t o m sept 1979.

UR, redaktionsmedarbetare, ansvarig utgivare fr o m okt 1979.

FB, marknadsanalytiker.

SB, annonschef.

ES, verkställande direktör.

GM, marknadschef fr o m 1979.

LA, ekonomichef.

LJ, chefredaktör tidningen Allers.

LJo, chefredaktör Hänt i Veckan.

BL, marknadschef t o m 1978.

5.3.2 Latent idé

Idén till Lill-Allers kan ses som tre olika delar: klippark, begreppet Lill-Allers samt seriefiguren Vimse.

Klipparket tillhör den "klippa och klistra"-tradition som funnits i tidningen Allers redan under 1940-talet. Lill-Allers introducerades 1970/71 som en fyrsidig bilaga i tidningen Allers innehållande serier, korsord och en saga. Seriefiguren Vimse introducerades i Lill-Allers 1973.

Samtliga de viktiga elementen i idén Lill-Allers kan således spåras långt tillbaka (minst till 1973) i organisationens historia. Idén kan ses som *latent* liggande i organisationen under denna tidsperiod.

Under våren 1977 diskuterades det fram en ny organisationsutformning i samband med den nya VD:ns tillträde. Som en följd av dessa diskussioner skapades en resultatenhet Allerbok för vilken SS anställdes som chef i maj/juni 1977. SS var den person som tog initiativ till starten av tidningen Lill-Allers under hösten 1977.

VD-bytet, följt av organisationsförändringen och anställningen av SS kan ses som den *utlösande faktorn* för idén till tidningen Lill-Allers.

UR: SS satt ju här i huset för att ta fram nya produkter. Då började han med det som fanns redan tidigare, det som det fanns folk i huset som kunde.

5.3.3 Löst kopplade processer

Individer/grupper som deltog i idégenereringsprocessen för Lill-Allers:

<u>Individ/grupp</u>	<u>Handling</u>	<u>Rationalitetsgrund</u>
1. Tidningen Allers redaktion (varierande sammansättning, bl a LJ och UR ingår)	a. Inför klipp- och klistra-materialet i tidningen Allers b. Tar bort klipp- och klistra-materialet c. Inför barnmaterialet Lill-Allers i tidningen Allers	Redaktionsmässiga bedömningar
2. En agent	Erbjuder Vimse-serien till Allers	
3. Tidningen Allers redaktion	Accepterar erbjudandet	Avser att testa serien i Lill-Allers under 8 veckor
4. Läsekretsen	Reagerar när serien är slut	Tycker om serien
5. Tidningen Allers redaktion	Återinför serien	Intresset från läsekretsen
6. SS	Föreslår start av barn-tidningen Lill-Allers	Namnet var inarbetat som bilaga i tidningen Allers. Försök att återuppliva tidningen Allers tradition med klipp- och klistra-material.

5.3.4 Inlärningsprocess

Idégenereringsprocessen i Lill-Allers kan också tolkas som en inlärningsprocess som över tiden skiftar karaktär och får annorlunda inriktning. Den första och den i tid mest omfattande delen av inlärningsprocessen äger rum i samband med arbetet med barnmaterialet i tidningen Allers under tiden 1970/71 - 1977. Den andra och i tid kortare delen äger rum i samband med att den nystartade resultatenheten Allerbok finner linjerna för sin verksamhet under sommaren och hösten 1977.

5.3.4.1 Barnmaterialet i tidningen Allers

1970/71 startade man barnmaterialet Lill-Allers i tidningen Allers. Detta barnmaterial utvecklades så småningom till en bilaga som kunde separeras från tidningen i övrigt. På så sätt fick barnen sin egen tidning i tidningen Allers.

När denna bilaga lades ned väckte detta reaktion hos läsekretsen:

SS: Lill-Allers fanns redan som bilaga i Allers sörjd och saknad av barnen när den försvann.

1973 fick man ett erbjudande att köpa Vimse-serien. Man köpte in några serier och gjorde ett 8 veckors test. När serien försvann efter detta test fick man reaktioner från läsekretsen att den ville ha serien tillbaka. Därför startade man åter med serien 1974/75 och därefter har den fortsatt utan uppehåll.

Lärdomarna av denna inlärningsprocess blev att det fanns ett intresse hos läsekretsen för den typ av material, inklusive Vimse-serien, som fanns i Lill-Allers i tidningen Allers.

5.3.4.2 Allerboks verksamhet

Allerbok startades i samband med organisationsförändringen 1977 och fick redan från starten SS som chef. Syftet med Allerbok var från början att undersöka vilka typer av böcker som man kunde komplettera Allers Förlags produkter, de tre stora tidningarna, med.

SS: ES hade sysslat med detta (bokutgivning, min anm) på Gumaelius och hade en vision om att Allers Förlag också skulle ge ut böcker.

Det fanns till en början inga konkreta planer på vilken typ av böcker man skulle arbeta med.

SS: Jag skulle ge ut böcker - punkt slut.

De första utgivningarna utnyttjade material som tidigare publicerats i de tre stora tidningarna.

SS: Efterhand som jag jobbade blev jag medveten om att vad jag kunde göra i början var att utnyttja redaktionellt material som tidigare publicerats i förlagets tre tidningar.

Den första utgivningen utnyttjade material från Hänt i Veckan, medan några påföljande böcker byggdes på material från Femina.

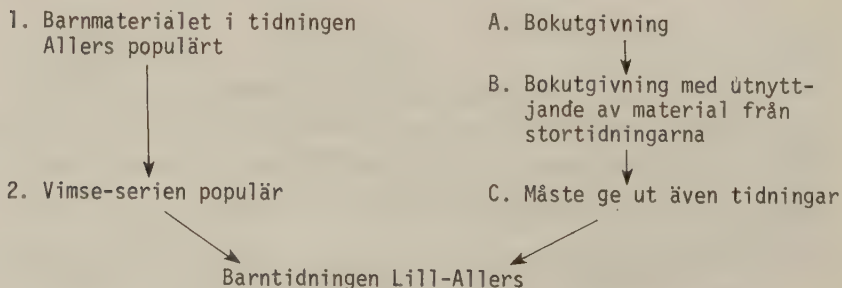
ES: Avsikten med Allerbok var att plocka material som hade funnits i Femina eller material som inte brukats i tidningen och ge ut detta i form av enkla böcker, vilka distribuerades via de reguljära kanalerna, framför allt Pressbyrån.

På så sätt kom verksamheten under ett inledningsskede att omfatta "kompletterande one-shots" (engångsutgivningar som komplement till stortidningarna).

Efter några månaders arbete kom man till *insikt* om att endast bokutgivning inte skulle vara tillräckligt.

SS: Det ger för litet pengar och på för lång sikt. Det behövdes tidningar för att skapa den ekonomiska plattformen med kontinuerliga stabila inkomster.

Vi kan sammanfatta uppkomsten av idén till Lill-Allers tolkad som inlärningsprocess genom följande inlärningssteg:



5.4 MÅ BRA 2

Idén till Må Bra 2 var ingen ny idé. Fallet Må Bra 2 beskriver relanseringen av den tidigare nedlagda tidningen Må Bra (Må Bra 1). Den idé-genereringsprocess som diskuteras i detta avsnitt avser därför relanseringsidén till Må Bra.

5.4.1 Latent idé

Efter nedläggningen av Må Bra 1 började diskussioner om en nytgivning av tidningen nästan omgående.

SS: Det surrar ju alltid av (mer eller mindre) vansinniga idéer om nya produkter men hela tiden fanns överallt i huset bitterheten över att Må Bra lagts ner.

Idén till relansering kan således sägas ha legat *latent* i organisationen under tiden från nedläggningen fram till SS började arbetet med relansering.

SS: Efter att jag släppt Lill-Allers kom tankarna på nya tidningar. Jag begärde då fram alla siffror (prenumeranter, lösnummerförsäljning, redaktionell budget) för Må Bra 1 och satte mig ner för att analysera vad man gjorde för fel. Man hade ju gjort rätt men någonstans gick det snett.

Återigen, i likhet med Lill-Allers, var det SS som blev den *utlösande faktorn*.

5.4.2 Löst kopplade processer

Tolkningen som löst kopplade processer får följande utseende:

<u>Individ/grupp</u>	<u>Handling</u>	<u>Rationalitetsgrund</u>
1. Organisationen Allers	Diskuterade en återutgivning av Må Bra	Tidningen hade lagts ner mycket snabbt. Sista numret hade visat en hygglig upplaga.
2. SS	Undersöker förutsättningarna att relansera Må Bra	Diskussionerna om nedläggningen i organisationen.

5.4.3 Inlärningsprocess

Som inlärningsprocess är idégenereringsprocessen för Må Bra 2 en fortsättning på den inlärningsprocess som ägde rum vid idégenereringen för Lill-Allers. Den inlärnings kring Allerboks verksamhet som där gjorts ligger också till grund för Må Bra 2.

SS: Efter att jag släppt Lill-Allers kom tankarna på andra tidningar.

Må Bra bygger på samma grunder som Lill-Allers tidigare gjort:

SS: Vi utnyttjade den goodwill som fanns förknippad med namnet Må Bra, som var inarbetat. Någonstans i historien hade man satsat pengar i namnet Må Bra. Det vilade ett kapital som jag tyckte att man skulle utnyttja. Det gick rakt in hos de gamla prenumeranterna.

Ytterligare några lärdomar som verksamheten i Allerbok givit lade också grunden för Må Bra 2, nämligen att det fanns god marknadsrespons för den typ av material som skulle ingå i Må Bra samt utvecklingen mot mer specialtidningar.

Att *marknadsresponsen* skulle bli god bekräftades då man gav ut en del material från Må Bra 1 med gott resultat.

SS: Dessutom hade jag gjort en bok - Hälsomat med material från gamla Må Bra. Det var ingen som trodde på den mer än jag själv. Det blev en enorm succé, vi tryckte upp flera upplagor samtidigt som vi höjde priset. Detta styrkte teorin om att det var rätt tid att komma igen. Må Bra var ursprungligen för tidigt ute.

Man kunde inom Allerbok avläsa utvecklingen på *specialtidningssektorn* (1976: 937 000 ex och 1977: 1.474.100 ex). Samtidigt hade priset för dessa tidningar mindre betydelse.

SS: Det hade jag ju förstått att för specialtidningar har priset ingen betydelse - endast det redaktionella innehållet.

Dessutom hade man inom förlaget blivit övertygade om att nedläggningsbeslutet för Må Bra 1 inte endast berodde på produktens kvalitet och lönsamhet utan även andra omständigheter.

JP: Jag menar att det som var den verkliga orsaken till att Må Bra inte kunde fortsätta, var inte produkten själv eller redaktionen, utan de yttre omständigheterna inom Allers Förlag. Må Bra kom i kläm under en tid när det var väldigt oroligt här på förlaget. Vi hade hela den riksbekanta Femina-striden. Vi bytte VD, vi bytte ekonomidirektör och vi bytte styrelse, och de danska ägarna kom över och klampade in i huset, vilket väckte våldsamma protester. Det tillsattes ledningsgrupper som skulle försöka sanera.

Må Bra var ett litet problem bland dessa stora. Man hade varken tid, lust eller ork att tränga in i problemet med Må Bra. Man valde den lättaste och smärfria vägen - att lägga ned.

Inlärnigen i samband med relanseringsidén Må Bra 2 är en fortsättning på den inlärnin som gjordes i samband med Lill-Allers. Vi kan sammanfatta inlärningsstegen på följande sätt:

Specialtidningar
har framgångar

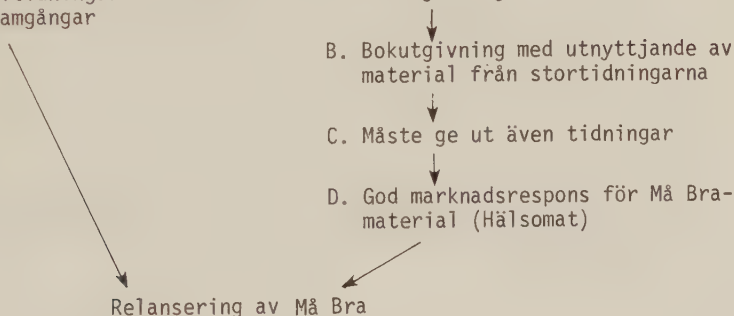
A. Bokutgivning

B. Bokutgivning med utnyttjande av
material från stortidningarna

C. Måste ge ut även tidningar

D. God marknadsrespons för Må Bra-
material (Hälsomat)

Relansering av Må Bra



5.5 SPECIALFEMINA

5.5.1 Personerna i Specialfemina

ES, verkställande direktör och projektledare.

ML, redaktionell medarbetare i Idé-Femina Mode.

SN, redaktionell medarbetare i Idé-Femina Mat & Fest.

ISL, redaktionell medarbetare och ansvarig utgivare för Läs-Femina.

IW, redaktionell medarbetare i Idé-Femina Hus & Trädgård.

LÄ, ekonomichef.

GM, marknadschef.

BS, redaktionell medarbetare i Idé-Femina Mode.

JD, redaktionell medarbetare i Idé-Femina Hus & Trädgård.

ER, redaktionell medarbetare i Idé-Femina Mat & Fest.

SGS, chefredaktör för Femina 1964-72, sedan 1974 förlagsdirektör i Bra Böcker.

TL, redaktionell medarbetare i Idé-Femina Mode.

OLj, VD i Allers Förlag 1968-74.

5.5.2 Latent idé

Idén till en trädgårdstidning har legat *latent* i organisationen sedan lång tid tillbaka.

IM: Jag är inte säker jag har rätt, men jag tror det hela började för 8-9 år sedan då OLj var VD. Jag arbetade en tid i England och såg de tidningar som kom ut där. Eftersom jag alltid har varit intresserad av trädgårdar och trädgårdsskötsel föreslog jag då OLj att vi skulle starta en trädgårdstidning. OLj tog upp detta förslag på ett styrelsemöte men styrelsen ansåg att vi inte skulle starta tidningen. Under våren 1978 tog jag återigen upp idén med den nye VD:n ES om en ny trädgårdstidning. Denna skulle komma ut två gånger per år.

Också specialtidningstanken har funnits sedan lång tid tillbaka.

ML: Förr under åren (kriser har det ju alltid varit) har vi haft idéer om att lägga läsningen för sig eller fackmaterialet för sig. Det är idéer som dykt upp då och då men det har inte blivit något.

SN: Vi har haft diskussioner om specialtidningar under 10-12 år. Vi har talat om att utöver Femina ha specialtidningar som komplement och genom alla dessa år har vi också gjort försök med olika bilagor och redan dessa innehåller ju en specialtidningstanke.

Den *utlösande faktorn* var då tidningen Femina blev alltmer olönsam. Upplagan hade minskat från ca 220.000 ex 1968 till 117.000 ex 1978. Detta gav dubbel effekt på tidningens ekonomi, dels minskade intäkter från tidningsförsäljningen och dels minskade annonsintäkter då den minskade upplagan gjorde tidningen mindre attraktiv för annonsörer.

SN: Det är naturligtvis en chansning att förnya en tidning. Men man måste ju göra något. Man kan ju inte låta en tidning tappa 10.000 om året och inte göra någonting åt det.

5.5.3 Löst kopplade processer

Idén till Specialfemina inrymmer följande individer/grupper och handlingar:

<u>Individ/grupp</u>	<u>Handling</u>	<u>Rationalitetsgrund</u>
1. IW	Föreslår start av trädgårdstidning för OLj	Personligt intresse
2. OLj	Förelägger styrelsen förslaget	
3. Styrelsen	Beslutar att inte starta tidningen	
4. Feminas red. ^{a)} (bl a ML, SN)	Diskuterar delning av tidningen Feminas material	
5. Feminas red. ^{b)}	Beslutar att inte dela materialet	Icke lönsamt
6. IW	Föreslår start av trädgårdstidning för ES.	Personligt intresse
7. Feminas red. ^{c)} (bl a SN)	Startar "Matspecial" i tidningen Femina	Ett ökat matintresse. Matsektorn en stor annonsmarknad.
8. Feminas red.	Föreslår start av tidning som bygger på materialet i "Läslustan" i Femina.	
9. ES	Kopplar samman en mängd olika idéer till specialfeminaprojektet (Läsfemina + Idéfemina).	Sjunkande upplagor för Femina. Minskande annonsingång och stor olönsamhet för Femina. Kompetensen inom Feminas redaktion. Feminas historiska framtoning. Specialtidningsutvecklingen.

- a) SN: Det har funnits väldigt många olika lösryckta idéer. En idé som vi hade för att minska tryckkostnaderna för Femina, var att trycka den i två sektioner. En sektion som skulle tryckas i offset skulle innehålla specialmagasin om mat, kläder och inredning. Den andra sektionen, en 48-sidig bilaga i djuptryck på s k journalpapper, skulle vara mera aktuell och fungera som debatt- och reportagetidning.
- ML: Detta är de vanligaste åtgärderna man kan göra då man sysslar med en veckotidning (man skulle kunna göra en månadstidning, veckotidning eller dela på materialet).
- b) SN: I det här fallet skulle vi minska tryckkostnaderna men i stället skulle personalkostnaderna ökas. Idéerna har ofta inneburit att vi skulle behöva mer personal och kalkylerna har då visat att det som vi tjänat i ena änden snabbt skulle ätas upp av ökade personalkostnader.
- c) SN: Idén till Matspecial var en av flera. Det kändes som om vi behövde tillföra tidningen Femina något och vi som arbetade med fackmaterial tyckte det var aktuellt och vettigt just då med en matspecial. Vi tyckte oss märka ett ökat matintresse. Och här fanns chans till flera annonser.

5.5.4 Inlärningsprocess

Idégenereringsprocessen för Specialfemina tolkad som en inlärningsprocess började redan vid VD-tillträdet 1977. Den analys som då gjordes av förlagets produkter visade att Femina hade stora problem och en av anledningarna till starten av Allerbok var att finna produkter i anslutning till Femina:

ES: Avsikten med Allerbok var att plocka material som hade funnits i Femina eller material som inte brukats i tidningen och ge ut detta i form av enkla böcker, vilka distribuerades via de reguljära kanalerna, framför allt Pressbyrån.

Under tiden som man inom Allerbok arbetade fram andra produkter utan anslutning till Femina (bl a Må Bra, Lill-Allers och serietidningar) blev Femina alltmer olönsam. Upplagan fortsatte att sjunka och annonsingången minskade.

Man har inom förlaget sett hur även upplagorna för de konkurrerande damtidningarna sjunker medan det sker en markerad uppgång för specialtidningarna (1976: 937.000 och 1978: 1.446.500).

SN: Vi har ju vetat att det gått bra för specialtidningarna, både här och utomlands. Däremot har de mera diffusa tidningarna (s k damtidningar) haft en kärv marknad. Därför har det varit en naturlig diskussion då vi talat om att tillföra tidningen specialgrejor.

Femina hade dessutom historiskt haft stor framgång med fackmaterial.

ML: Vi hade "den gamla Femina" från slutet av 60-talet, början av 70-talet, den som folk sparar på. Det var något i den stilen vi skulle ha tag i. Man hade en vision - de stora bilderna, gärna vackra bilder och bra tryck. Det var detta vi skulle göra något av.

Vi kan sammanfatta inlärningsstegen på följande sätt:

1. Lönsamhetsproblem med Femina

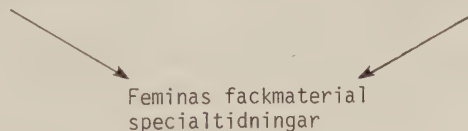


2. Kompletterande produkter till Femina (bokutgivning)



3. Allerbok startas

Medvetenheten om specialtidningarnas framtid



Feminas fackmaterial
specialtidningar

5.6 LEXIKON

5.6.1 Personerna i Lexikon

RJ, grundare av Bra Böcker, verkst dir t o m 1979, därefter arbetande styrelseordf.

JL, grundare av bokklubben Union (Lademanngruppen)

SAJ, administrativ direktör Lademanngruppen

GW, styrelseledamot i Bra Böckers styrelse

BR, Bra Böckers revisor 1965-73, administrativ direktör 1973-79, därefter verkst dir

GD, anställd sedan 1969, redaktionssekreterare på lexikonredaktionen

LD, anställd 1972 som teknisk redaktör på lexikonredaktionen, från 1973 produktionschef

SGS, förlagsdirektör i Bra Böcker sedan 1974

JÖS, huvudredaktör för lexikonet

GB, medlem av redaktionell stab
 SF, medlem av redaktionell stab
 DI, medlem av redaktionell stab
 CHL, medlem av redaktionell stab
 JW, medlem av redaktionell stab
 AH, medlem av redaktionell stab fr o m band 11
 CEF, medarbetare i lexikonet från 1973 (fr o m band 3)

5.6.2 Latent idé

Bra Böcker var ursprungligen en fortsättning på de idéer som Lademann prövat i Danmark. Klubbidén kom från Lademanns och den tog man efter på Bra Böcker. Det blev därför naturligt att även i fortsättningen studera Lademanns och där hade man stor framgång med lexikon.

RJ: När det gäller lexikonet studerade vi de danska och de italienska framgångarna och ville gärna själva ha något liknande. Vi sökte något som skulle upprepas och hålla kunderna kvar.

Eftersom Bra Böcker dessutom vid den tidpunkten var dotterbolag till Lademanns och man hade kontinuerliga kontakter mellan de båda förlagen kan idén ses som *latent* i Bra Böcker under en längre tid.

Den *utlösande faktorn* blev då förfrågan kom från Lademanns om Bra Böcker ville ge ut lexikonet i Sverige, vilket man så småningom beslutade att göra.

5.6.3 Löst kopplade processer

<u>Individ/grupp</u>	<u>Handling</u>	<u>Rationalitetsgrund</u>
1. JL ^a)	Beslutar att byta ut den gamla upplagan av Salomonsens Uppslagsverk med en ny.	
2. Bokhandlarna i Danmark a)	Vägrar att delta i utbytet	Vill ej ha ersättning i form av böcker (vilket JL tänkt).
3. JL ^a)	Beslutar utnyttja lexikonet i bokklubben Union	Stora investeringar i lexikonet

4. JL ^{a)}	Köper rättigheterna till ett italienskt uppslagsverk (med bildrättigheter för Skandinavien)	Vill utnyttja det i bokklubben Union ("nu vet bokklubsmedlemmarna vad ett lexikon är")
5. RJ ^{b)}	Söker efter en långvarig produkt för bokklubben	Få klubbmedlemmarna att stanna kvar - ge bokklubben stabilitet
6. JL	Föreslår Bra Böcker att ge ut lexikonet i Sverige	Intresse att utnyttja bildmaterialet i Sverige eftersom man hade bildrättigheter för Skandinavien
7. RJ	Genomför enkät bland medlemmarna	Undersöka klubbmedlemmarnas intresse. Omfattande satsning
8. Klubbmedlemmar	Vill inte ha lexikon	Har redan lexikon. Inte intresserade av lexikon
9. RJ	Beslutar att ge ut lexikonet	Enkäten felaktig. Klubbmedlemmarna missuppfattat frågorna
10. Lademanns ^{c)}	Beslutar att stödja Bra Böckers utgivning	Intresse att utnyttja lexikonmaterialet i Sverige

a) (JL) hade köpt in konkursboet efter ett förlag som gjorde lexikon. Vid tidpunkten för köpet var endast 3 band av totalt 6 klara. Han tog över redaktion och rättigheter. Det var fråga om en ny upplaga av ett lexikon som tidigare givits ut i Danmark. När lexikonet var färdiga gick han ut till konsumenterna, via bokhandlarna, med erbjudandet att de skulle få tillbaka vad de gett för sitt gamla lexikon om de köpte ett nytt. Försäljningen skedde via bokhandeln och folk stod i kö för att byta. Men (JL) kom i konflikt med bokhandlarna. Han hade nämligen tänkt sig att bokhandlarna inte skulle ha pengar utan böcker till motsvarande värde. Trots att massmedia gjorde stor affär av detta där (JL) framstod som konsumenternas vän och bokhandlarna som "skurkar" gav sig inte dessa.

(JL) hade lagt ner mycket pengar på lexikonet och så som det utvecklade sig såg det ut att bli ett ekonomiskt fiasko. (JL) löste även detta problem. Han gick ut till bokklubsmedlemmar att alla som köpte mer än 10 paket fick lexikonet. Detta blev en succé i klubben och (JL) delade ut ca 80' band. Trots att han delat ut så många lexikon köpte han under en semesterresa i Italien rätten till ett 20-bandslexikon.

När han meddelade sina medarbetare detta menade de att nu hade han "kört företaget i botten" och undrade varför (JL) köpte en ny rättighet när nu medlemmarna hade ett lexikon. Just därför menade (JL), "nu vet de vad ett lexikon är för någonting".⁵⁾

- b) RJ: När det gäller lexikonet studerade vi de danska och italienska framgångarna och ville gärna själva ha något liknande. Vi sökte något som skulle upprepas och hålla kunderna kvar.
- c) RJ: Men hade vi sagt nej hade det inte blivit någonting. Å andra sidan fanns ett styrelsebeslut i Danmark som gav oss välsignelse att ge ut lexikonet men man ställde inga krav på oss.

5.6.4 Inlärningsprocess

Bra Böcker hade tidigare fått sina idéer från Lademanns. Vad som hade visat sig vara framgångsrikt hos Lademanns hade också blivit framgångsrikt i Bra Böcker. Detta gällde tidigare själva bokklubben och införandet av storböcker i paketen.

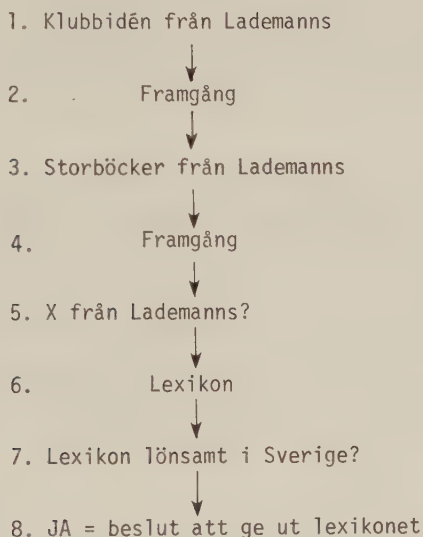
Då Bra Böcker nu sökte efter en produkt som skulle återkomma i paketen och därigenom få klubbmedlemmarna att stanna kvar och förhoppningsvis också få klubben att växa, var det naturligt att åter ta idéer från Lademanns. Lexikonidén var en sådan idé.

Det fanns dock farhågor om att lexikonidén inte skulle vara bärkraftig i Sverige. Därför genomfördes en enkätundersökning för att utröna om intresse fanns. Endast 4 % av de tillfrågade svarade att de önskade ett lexikon.

RJ började analysera svaren och fann att frågorna var felställda eller hade missuppfattats av respondenterna. Denna *insikt* ledde fram till beslutet att ge ut lexikonet.

5) Månsson (1979) s 10.

I processen sker en stegvis inlärnin g som kan beskrivas på följande sätt:



5.7 BRA KONST

5.7.1 Personerna i Bra Konst

RJ, grundare av Bra Böcker, verkst dir t o m 1979, därefter arbetande styrelseordf

BR, Bra Böckers revisor 1965-73, administrativ direktör 1973-79, därefter verkst dir

SGS, förlagsdirektör i Bra Böcker sedan 1974

MS, redaktionellt ansvarig för Bra Konst tillsammans med SGS

LD, anställd 1972, från 1973 produktionschef

EF, anställd 1976 som produktchef för Bra Deckare, 1977-79 marknadschef, därefter stabsmedarbetare till VD

AHÖ, marknadschef 1974-77, ansvarig för Bra Köp 1977-79

TB, professor i konsthistoria, medarbetare i Bra Konst's medlemstidning

AB, medarbetare i Bra Konst's medlemstidning

SM, medarbetare i Bra Konst's medlemstidning

TZ, medarbetare i Bra Konst's medlemstidning

FN, utför layoutarbetet med Bra Konst's medlemstidning

BL, medarbetare i Bra Konst's medlemstidning

JB, medarbetare i Bra Konst's medlemstidning

5.7.2 Latent idé

Bra Konst-idén bygger på några av de idéer som de övriga klubbarna i Bra Böcker också bygger på, paketidén, värvningsidén och samlaridén. Därför kan idén sägas ha legat *latent* i organisationen speciellt som flera av personerna verksamma inom Bra Böcker har ett stort intresse för konst. Inom bokklubben hade man också vid flera tillfällen givit ut konstböcker.

SGS: Idén var egentligen ganska naturlig för oss. Vi hade den i långsiktssplaneringen länge och det var en given sak att vi skulle satsa.

Den *utlösande faktorn* i samband med Bra Konst, är att RJ, intresserad av konst, deltog i en konstkurs och då märkte det stora konstintresse som fanns. Detta förhållande ledde fram till idén.

5.7.3 Löst kopplade processer

<u>Individ/grupp</u>	<u>Handling</u>	<u>Rationalitetsgrund</u>
1. RJ	Deltar i konstkurs	Personligt konstintresse
2. RJ	Föreslår ledningsgruppen en "korrespondenskurs" om konst i populariserad form	Ett stort intresse för klassisk konst i landet
3. Ledningsgruppen (RJ, BR, SGS, AHÖ)	Diskuterar förslaget	
4. Någon i ledningsgruppen	Föreslår reproduktioner av konstverk	Stor försäljning av reproduktioner (bl a Aspelins försäljningsframgångar)
5. Någon i ledningsgruppen	Föreslår klassiska mästarna (fria konstverk)	Stort konstintresse i landet (även i ledningsgruppen)
6. Ledningsgruppen	Diskuterar fram idén (kombination reproduktion och klassiska mästarna)	Kombination av nytt område men det man kan sedan tidigare

Det finns vissa tecken som tyder på att olika personer i ledningsgruppen hade *olika bilder* av situationen då man diskuterade idén Bra Konst. Någon har betonat den kommersiella delen ("Idén kom upp då Aspelins hade sin största framgång och grafikmarknaden exploderade") medan andra personer mer betonat den konsthistoriska delen ("konstkurs om de klassiska mästarna").

Följande yttranden i samband med diskussioner om idéuppkomsten till Bra Konst illustrerar också en tolkning som löst kopplade processer:

LD: Här på Bra Böcker uppstår idéer verkligen som en process. Det är någon som börjar prata om den, den diskuteras, stöps och blöts under en lång tid.

LD: Någon kan få en idé och i detta ögonblick får han inte gehör över huvudtaget. Efter ett och ett halvt år kan samma idé komma upp igen och man börjar arbeta med den. Det är en process med mycket outgrundliga vägar.

SGS: Jag vet inte, jag minns faktiskt inte hur idén uppstod eller vem som kom med den. Det var nog någonting som pratades fram i företaget. RJ har ju alltid varit konstitresserad och min fru har konst i examen. Jag tror att det var RJ som hade huvudidén.

5.7.4 Inlärningsprocess

Idén till Bra Konst kan tolkas som en inlärningsprocess som går tillbaka till Bra Böckers tidigare verksamhet i samband med bokklubbar. Idén och utgivningen av Bra Konst bygger på några kunskaper som erhöles tidigare.

För det första byggde Bra Konst på samma kompetens som de tidigare bokklubbar, förmågan att distribuera paket samt ge information kring dessa (paketidén + informationsdelen). Dessutom byggde Bra Konst liksom övriga klubbar på samlaridén.

För det andra var en grund för starten av Bra Konst de erfarenheter man hade sedan starten av andra klubbar, att utnyttja Stora Bokklubben som bas för nya klubbar samt att sådana nystartade klubbar i regel nådde lönsamhet redan från starten.

LD: Nej, vi har alltid betraktat medlemmarna som en resurs och bland dessa måste det finnas en tillräcklig bas med ett visst intresse för att kunna starta en klubb. Från denna bas skall vi växa genom värvning.

RJ: Ett sätt att nå alla människor med ett visst intresse är grupp-korsbandet och det idealiska sättet att starta alla klubbar vore att med grupp-korsband vända sig till alla svenskar. Det blir emellertid dyrt. I stället har vi en stor mängd svenskar i klubben (som ungefär ser ut som de andra) där vi kan pröva våra idéer. Om vi lyckas kan vi börja fundera över hur vi skall nå människor med samma intresse utanför klubben.

Insikten som gjorde att man formulerade idén var att man blev medveten om den marknad som borde finnas för den här typen av produkt, dels då RJ deltar i en konstkurs och märker det stora konstitresset och dels då man märker reproduktions- och grafikförsäljningens kraftiga expansion.

Det verkar också som om man inom förlaget var medveten om att det skulle krävas ny inläring i samband med Bra Konst, redan då man startade klubben.

SGS: Vi hade också i början klart för oss att det var ett test - ett realistiskt test. Vi lade inte ner några större pengar på marknadsföringen.

5.8. SÄRSKILDA KARAKTERISTIKA

De tre tolkningsmodellerna vi använt oss av i det föregående framhåller, var och en, särskilda karakteristika hos idégenereringsprocessen. Latent idémodellen framhåller den nya produktidéns *närhet till organisationens tidigare verksamhet*, där idén uppstår ur denna verksamhet p g a en *utlösande faktor*. Löst kopplade processer-modellen framhåller produktidén som ett resultat av olika *individers orelaterade handlingar*. Inlärnings-processmodellen framhåller produktidén som resultatet av en *kumulativ inläring* där olika *kunskapsbitar adderas till varandra*.

Av föregående genomgång kan vi dra den slutsatsen att en viss modell tycks stämma mer överens med data om en given idégenereringsprocess än vad andra tolkningsmodeller gör. Vi skall diskutera tolkningsmodellernas överensstämmelse givet de sex idégenereringsprocesserna.

För *Må Bra 1* tycks löst kopplade processer-modellen visa bäst överensstämmelse med data. Den framhäver idégenereringsprocessen som påverkad av olika individer/grupper med olika bild av situationen och ofta omedvetna om varandra.

Lill-Allers tycks bäst tolkad av inlärningsprocess-modellen. Denna poängterar den successiva framväxten av idén. Också latent idé-modellen ger en god bild av idégenereringsprocessen då den visar på idéns sammanhang med organisationens tidigare verksamhet.

Också för *Må Bra 2* tycks inlärningsprocess-modellen och latent idémodellen ge god överensstämmelse med data. Liksom vad beträffar Lill-Allers betonar modellerna den successiva framväxten av idén resp idéns koppling till organisationens tidigare verksamhet.

För *Specialfemina* ger latent idé-modellen ett uttryck för idéns nära koppling till organisationens tidigare verksamhet och organisationens historia. Inlärningsprocess-modellen understryker idéns framväxt som resultatet av successiv inläring. I mindre utsträckning finns också inslag av olika individer/grupper av individer med delvis olika bilder av situationen (löst kopplade processer).

Beträffande *Lexikon* ger löst kopplade processer-modellen uttryck för idéns framväxt genom olika individers/gruppers handlande med olika bilder av situationen som grund för sitt handlande. På en mer övergripande nivå visar inlärningsprocess-modellen hur organisationen återupprepat hämtat idéer från Lademanns.

Bra Konst tycks erhålla bäst överensstämmelse med löst kopplade processer-modellen. Denna visar idéns framväxt som resultatet av flera individers/gruppers agerande. Dock är individerna/grupperna medvetna om varandra och delar i viss grad samma bild av situationen. Inlärningsprocess-modellen accentuerar idéns framväxt som ett steg i organisationens långsiktiga inläring.

Vi får därmed ett schema som i tabell 5.1 över tolkningsmodellernas överensstämmelse med data om idégenereringsprocesserna.

Fall	Tolkningsmodell
Må Bra 1	Löst kopplade processer
Lill-Allers	Inläring/Latent idé
Må Bra 2	Inläring/Latent idé
Specialfemina	Latent idé/Inläring
Lexikon	Löst kopplade processer
Bra Konst	Löst kopplade processer

Tabell 5.1. Tolkningsmodellernas överensstämmelse med data om de sex idégenereringsprocesserna.

KAP 6

EN BESKRIVNINGSMODELL FÖR INNOVATIONSPROCESSER

Efter beskrivningen och tolkningen, i föregående kapitel, av hur de sex idéerna uppkommit, skall vi beskriva hur dessa sex idéer utvecklas till nya produkter. Detta sker i kap 7 - 12. I föreliggande kapitel skall en beskrivningsmodell presenteras, i vilken data från datainsamlingen senare skall struktureras.

6.1 INNOVATIONSPROCESS

Tidigare har vi definierat innovationsprocess som "det konkreta utvecklingsarbetet med en idé och innefattar de processer som leder fram till den för organisationen nya produkten".¹⁾ Vi skall således beskriva de processer som äger rum mellan tidpunkterna t_1 och t_n i vår begreppsmode

Man kan naturligtvis diskutera när i tiden en innovationsprocess börjar och slutar, d v s när tidpunkterna t_1 och t_n inträffar. Eftersom vi studerar innovationsprocessen ur ett inlärningsperspektiv blir det en fråga om när inlärning kan anses börja och sluta.²⁾ Vid studiet av innovationsprocesserna sätter vi följande gränser i tiden.

Den tidpunkt då idégenereringsprocessen resulterat i en idé (tidpunkt t_1) är då idén kan anses etablerad i organisationen och man påbörjat arbetet med att utveckla den. Detta är också den tidpunkt då innovationsprocessen kan anses *börja*. I de sex fallen innebär detta följande:

1) Se avsnitt 3.3.

2) Jfr Normann (1969 a) citerad i avsnitt 3.3, som knyter innovationsprocessens start- och slutpunkt till definitionen av innovation.

Fall	Idén är etablerad (innovationsprocessen startar) då ...
Må Bra 1	OL gjort sin bedömning och ledningen beslutat starta tidningen (pkt 5 i kap 7)
Lill-Allers	SS börjar arbeta med en dummy för tidningen (pkt 7 i kap 8)
Må Bra 2	SS börjar arbetet med relanseringen (pkt 60 i kap 9)
Special-femina	Tankarna kring en specialtidning med Feminas fackmaterial kommit upp (pkt 8 i kap 10)
Lexikon	Styrelsen fattar beslut om utgivning av Lexikonet (pkt 12 i kap 11)
Bra Konst	Ledningsgruppen fattar beslut om att starta Bra Konst (pkt 10 i kap 12)

Tabell 6.1: Gränsen mellan idégenereringsprocess och innovationsprocess i de studerade fallen.

Innovationsprocessen anses sluta (tidpunkt t_n) då den organisatoriska inlärningen avslutas. Detta sker i de studerade fallen antingen genom att produkten nått en sådan *stabilitet på marknaden* att de förbättringar av produkten som görs endast är marginella (Lill-Allers, Må Bra 2, Specialfemina och Lexikon) eller att arbetet med produkten *läggs ned* (Må Bra 1 och Bra Konst).

6.2 PROCESSBESKRIVNING

Beskrivning av innovationsprocessen sker genom beskrivning av dels processerna (mellan t_1 och t_n) och dels resultatet av dessa processer. I detta avsnitt redogörs för de begrepp och modeller som används för beskrivning av processerna.

Definitionen av innovationsprocessen har pekat på innovationsprocessen som innefattande flera delprocesser: "de processer som leder fram till den för organisationen nya produkten".³⁾

Den beskrivningsmodell för innovationsprocesser, som här presenteras, tar sikte på att beskriva dessa delprocesser såväl som relationerna dem

3) Se avsnitt 3.3.

emellan. Den avser således att visa det komplexa samspel mellan olika delprocesser som leder fram till resultatet - den nya produkten:

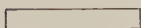
What happens is often the almost fortuitous result of the intermeshing of loosely-coupled processes.⁴⁾

Beskrivningsmodellen, som är en symbolmodell som schematiskt avser att avbilda innovationsprocesserna, består av tre typer av delprocesser och tre typer av relationer mellan delprocesserna.

6.2.1 Tre typer av delprocesser

Vid den första sorteringen av data (i kap 7 - 12) kategoriserar vi delprocesserna i *individuella processer*, *organisatoriska processer* och *miljöprocesser*.

Följande symboler används för delprocesserna:



Individuella processer: Processer som är knutna till *en* enskild individ, exempelvis arbetsuppgifter som utföres av en individ.



Organisatoriska processer: Processer som omfattar organisationen eller delar av organisationen, t ex en grupp individer, en avdelning eller en funktion.



Miljöprocesser: Processer som äger rum utanför organisationen men som ändå inverkar på resultatet av innovationsprocessen och över vilka organisationen har ingen eller mycket liten kontroll.

... the cycle (the cycle of choice, min anm.) is frequently touched by exogenous factors outside the control of the internal process. The process is embedded in a larger system.⁵⁾

Den väsentligaste skillnaden mellan miljöprocesser och organisatoriska/individuella processer är att de sistnämnda är intraorganisatoriska pro-

4) March & Olsen (1976) p 26.

5) March & Olsen (1976) p 21.

cesser medan de förstnämnda försiggår utanför organisationen.⁶⁾ Miljöprocesserna kan identifieras av organisationen men denna har mycket små möjligheter att påverka dessa processer.

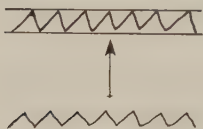
Den väsentligaste skillnaden mellan organisatoriska och individuella processer är att endast *en* individ medverkar i de sistnämnda medan två eller flera individer medverkar i de förstnämnda. Processer som omfattar endast en individ är ofta svåra att kartlägga. Ofta kan inte ens den enskilde personen beskriva vad som äger rum i den individuella processen. Denna får därför ses som en sammanfattande beteckning på (kanske flera delprocesser) sådant utvecklingsarbete i innovationsprocessen som är att hänföra till en individ.

De organisatoriska processerna är lättare att kartlägga och beskriva jämfört med de individuella processerna.

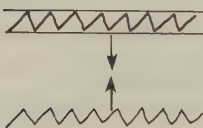
6.2.2 Tre typer av processrelationer

Processrelationerna beskriver hur delprocesserna är relaterade till varandra. Vi kategoriserar processrelationer i *influens*, *interaktion* och *konfluens*.

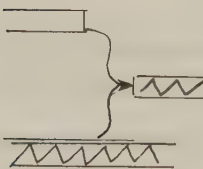
Följande symboler används för processrelationer:



Influens definieras som den processrelation då en delprocess påverkar en annan. Bredvidstående symbol visar influens från miljöprocess på en organisatorisk process.



Interaktion definieras som den processrelation då två eller flera delprocesser påverkar varandra. Bredvidstående symbol visar en interaktion mellan en organisatorisk process och en miljöprocess.



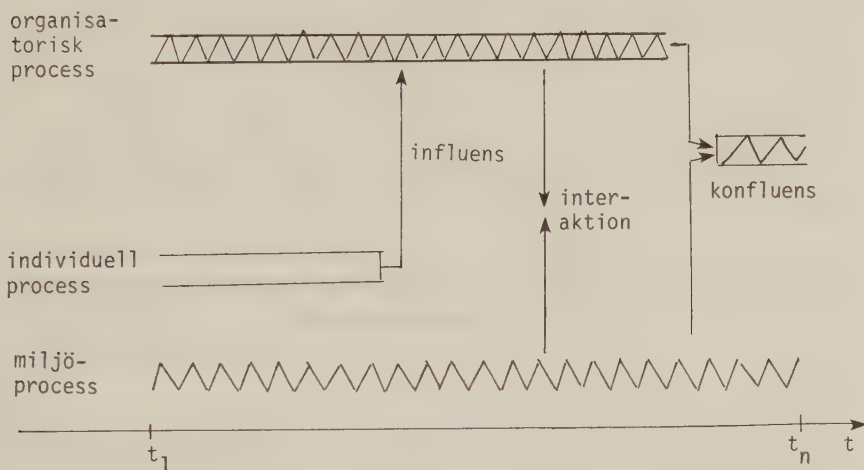
Konfluens definieras som den processrelation då två eller flera delprocesser flödar samman och bildar en ny process. Bredvidstående symbol visar en konfluens mellan en individuell och en organisatorisk process som ger upphov till en ny organisatorisk process.

6) Distinktionen mellan organisatoriska/individuella processer å ena sidan och miljöprocesser å andra sidan är analog med distinktionen mellan intern och extern miljö diskuterad i avsnitt 4.5.

- Influens* beskriver således det förhållande då en delprocess påverkar en annan - en enkelriktad påverkan.
- Interaktion* beskriver det förhållande då två eller flera delprocesser påverkar varandra - en dubbelriktad påverkan.
- Konfluens* beskriver det förhållande då två eller flera delprocesser tillsammans bildar en ny delprocess - ett sammanflöde.

6.2.3 Sammanfattning

Vi kan nu sammanfatta de sex begreppen vi använder för processbeskrivning genom att schematisera en enkel innovationsprocess:



Figur 6.1: Delprocesser och relationer mellan dessa.

6.2.4 Användning av modellen

Vid användningen av beskrivningsmodellen har data sorterats på ett sådant sätt att händelser och aktiviteter av likartat slag som kan anses tillsammans forma ett händelseförlopp har förts tillsammans till en process (individuell, organisatorisk eller miljöprocess).

På samma sätt används begreppen för processrelationer för att illustrera hur händelser och aktiviteter i ett händelseförlopp (en delprocess) påverkar händelser och aktiviteter i ett annat händelseförlopp. Konfluens-

begreppet används för att illustrera det förhållande då tämligen olikartade händelseförlopp (delprocesser) tillsammans ger upphov till en serie av händelser och aktiviteter som är av väsentligt avvikande slag (en ny process).

Vi skall i det följande illustrera användning av modellen genom några exempel från kommande fallbeskrivningar.

6.2.4.1 Ny upplaga Lexikon

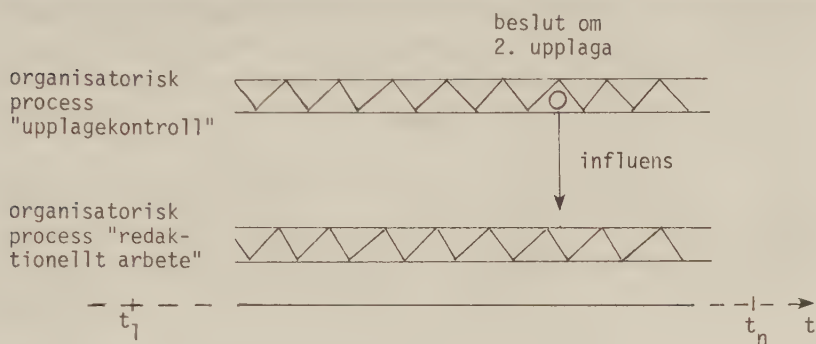
I Bra Böcker följer man upplageutvecklingen för Lexikonet efter introduktionen. Det visar sig att expansionen blir kraftig och den första upplagan på 75.000 tar slut. Man beslutar därför att trycka en ny upplaga av lexikonet och samtidigt göra en revision av den första upplagan. Detta ställer krav på redaktionen som nu skall utveckla den första upplagan för ett band och samtidigt revidera den första upplagan av ett annat band inför utgivningen av den andra upplagan.

I modellen illustreras detta på följande sätt: Att man följer upplageutvecklingen för lexikonet inom Bra Böcker beskrivs som en organisatorisk process ("upplagekontroll"). Beslutet att trycka en ny upplaga ingår också i denna organisatoriska process.

Det redaktionella arbetet på lexikonet som (vi antar i detta exempel) utförs inom Bra Böcker beskrivs som en annan organisatorisk process ("redaktionellt arbete").

Beslutet att trycka en upplaga (organisatoriska processen "upplagekontroll") påverkar den organisatoriska processen "redaktionellt arbete" genom de ökade krav som ställs på redaktionen. Denna enkelriktade påverkan beskrivs som influens.

Vi kan schematiskt åskådliggöra exemplet som i figur 6.2.



Figur 6.2: Exemplet ny upplaga Lexikon.

6.2.4.2 Redaktionell produktion Lill-Allers

Det redaktionella arbetet med barntidningen Lill-Allers avseende det första numret utförs i samarbete mellan ansvarige utgivaren SS och redaktionsmedarbetaren UR. UR har speciellt hand om kontakterna med de freelancemedarbetare som producerar materialet till barntidningen. Samtidigt som det redaktionella arbetet pågår inom förlaget finns det således freelancemedarbetare utom förlaget sysselsatta med att producera material till tidningen.

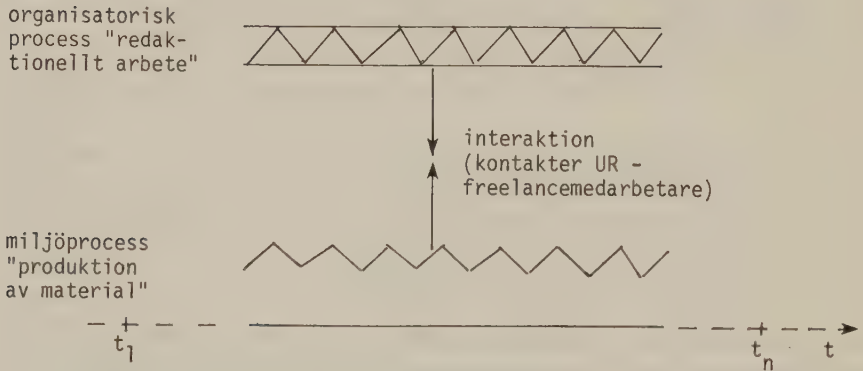
Kontakterna mellan UR och freelancemedarbetarna består i stor utsträckning av beställning av material till tidningen samt diskussioner kring materialet så att det står i samklang med den utarbetade policyn för tidningen.

I modellen illustreras ovanstående på följande sätt: Det redaktionella arbetet inom förlaget, som utförs av SS och UR, beskrivs som en organisatorisk process. Produktionen av materialet till tidningen som äger rum hos freelancemedarbetarna utanför förlaget beskrivs som en miljöprocess. De kontakter avseende uppläggningsen av tidningens material, som äger rum mellan UR och freelancemedarbetarna beskrivs som en interaktion mellan två processer, den organisatoriska processen "redaktionellt arbete" och miljöprocessen "produktion av material".

De båda processerna fortsätter efter interaktionen påverkade av denna. "Redaktionellt arbete" fortsätter med de förutsättningar som kontakterna

med freelancemedarbetarna medfört och "produktion av material" fortsätter med diskussionerna med UR som grund, således en dubbelriktad påverkan.

Vi åskådliggör schematiskt i figur 6.3.



Figur 6.3: Exemplet redaktionell produktion Lill-Allers.

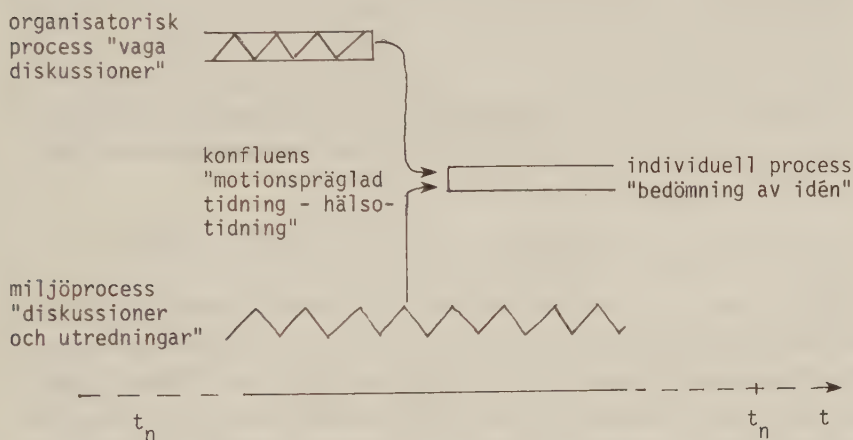
6.2.4.3 Idéuppkomst Må Bra

Det pågår inom hälsokostbranschen diskussioner och utredningar om förutsättningarna för att starta en hälsotidning. Branschen är framför allt intresserad av att få ett nytt annonsorgan för hälsoprodukter. Samtidigt finns inom Allers Förlag vaga diskussioner om att starta motionspräglade tidningar. Idén till Må Bra uppkommer då hälsokostbranschen tar kontakt med Allers Förlag med en förfrågan om förlaget är intresserat att starta en hälsotidning. Inom förlaget får en person i uppdrag att göra en bedömning av idén.

I modellen illustreras exemplet på följande sätt: Diskussionerna och utredningarna inom hälsokostbranschen beskrivs som en miljöprocess ("diskussioner och utredningar"). De vaga diskussionerna inom förlaget beskrivs som en organisatorisk process ("vaga diskussioner"). Då förfrågan från hälsokostbranschen (miljöprocessen "diskussioner och utredningar") kommer till Allers Förlag (organisatorisk process "vaga diskussioner") flödar idén om en hälsotidning samman med idén om en

motionspräglad tidning. Det skapas en ny process när man inom förlaget börjar göra en bedömning av idén. Vi har fått en konfluens mellan miljöprocessen "diskussioner och utredningar" och den organisatoriska processen "vaga diskussioner". Den nya processen ("bedömning av idén") är en individuell process - en person medverkar i processen.

Exemplet ovan kan vi åskådliggöra schematiskt som i figur 6.4.



Figur 6.4: Exemplet idéuppkomst Må Bra

6.3 RESULTATBESKRIVNING

Förutom den beskrivning av innovationsprocessen, som sker med hjälp av modellen som presenterades i föregående avsnitt, görs också en beskrivning av resultatet av innovationsprocessen. De begrepp som därvid används diskuteras i föreliggande avsnitt.

6.3.1 Nyhetsgrad för organisationen

Begreppet *nyhetsgrad för organisationen* har vi definierat tidigare.⁷⁾

I beskrivningen används begreppet som ett uttryck för i hur stor utsträckning den nya produkten avviker från organisationens tidigare

7) Se avsnitt 3.4.1.

produkter.⁸⁾ Avgörande är således vilka väsentliga likheter och skillnader som finns mellan den nya produkten och de produkter som organisationen framställt tidigare. Nyhetsgraden för organisationen anges som mycket hög, ganska hög, medelhög, ganska låg eller mycket låg.⁹⁾

6.3.2 Produktdimensioner

Den nya produkten beskrivs genom sina karakteristika och mest signifikanta egenskaper. Dessa kallas i denna studie för *produktdimensioner*.¹⁰⁾

6.3.3 Konkurrenter

De konkurrenter som den nya produkten har på marknaden beskrivs överskådligt. Därvid diskuteras också likheter och skillnader mellan den nya produkten och dess konkurrenter.

6.3.4 Nyhetsgrad för marknaden

Begreppet *nyhetsgrad för marknaden* har definierats tidigare.¹¹⁾ I beskrivningen används begreppet som illustration för i vilken utsträcknings den nya produkten avviker i förhållande till de produkter som redan tidigare finns på marknaden.¹²⁾ Den nya produkten jämförs således med dess konkurrenter. Nyhetsgraden för marknaden anges som ganska hög, medelhög eller ganska låg.

6.3.5 Framgång

Slutligen beskrivs också den nya produktens marknadsmässiga framgång. (I samtliga sex fall har produkten presenterats på en marknad.)

8) Valdelin (1974) har i karakteristik av produkten också relaterat den till företagets tidigare produkter, s 76.

9) Jämförelsen av *nyhetsgrad för organisationen* görs mellan de sex studerade fallen. En jämförelse av dessa fall som grupp med andra fall av produktutveckling skulle visa en tämligen låg nyhetsgrad för organisationen. Då vi i denna rapport utnyttjar begreppen låg och hög nyhetsgrad bör vi vara medvetna om att vi endast förflyttar oss på en liten del av den skala av nyhetsgrad som vi kan utnyttja för att beskriva andra och mer extrema fall av produktutveckling.

10) Normann (1969 b) använder "*product dimensions*" på liknande sätt: "indicating various properties of the product", p 1. Begreppet finns även hos Ramström & Rhenman (1966) men dessa författare har givit "product dimensions" en snävare betydelse, p 5.

11) Se avsnitt 3.4.2.

12) Valdelin (1974) har i karakteristik av produkten på liknande sätt relaterat den till konkurrenternas produkter, s 76.

KAP 7

FALLET MÅ BRA 1

Tidningen Må Bra, som utges av Allers Förlag, har specialiserat sig kring hälsokost- och motionsfrågor. Tidningen har utvecklats under två separata faser. Den första fasen omfattar den tidsperiod då idén dök upp och utvecklades till en månadstidning, som sedan lades ner efter ca 1 års utgivning. Den andra fasen omfattar en relansering av tidningen som kvartalstidning och senare varannanmånadstidning med delvis förändrat innehåll.

7.1 NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN

Då idén att starta Må Bra kom upp för första gången (starten av fas 1) var *nyhetsgraden för organisationen ganska hög*. För det första hade man inom förlaget ingen tidigare erfarenhet av att ge ut specialtidningar. Några tidningar som, i likhet med Må Bra, specialiserat sig kring ett specifikt ämnesområde hade man inte givit ut. Man hade arbetat med mer breda och allmänna veckotidningar innehållande inslag om mat, inredning, mode, reportage, förströelse, korsord, barnmaterial och science-fiction.

För det andra saknades också i stor utsträckning tidigare erfarenheter från ämnesområdet. Man hade tidigare inte givit ut någon tidning som ägnat sig åt denna typ av material. Det finns vissa likheter mellan Må Bra och enskilda reportage i förlagets andra tidningar, t ex "Gröna vågen"-reportage i Allers 1973, men erfarenheten från dessa reportage är dock marginella i förhållande till den erfarenhet som krävdes för Må Bra-satsningen.

7.2 INNOVATIONSPROCESSEN

Idén till Må Bra kom utifrån till förlaget i mars 1975. I samma skede blev idén etablerad i organisationen och fas 1 (Må Bra 1) av innovationsprocessen startar. Denna pågår fram till december 1976 då man fattar beslut om att lägga ned tidningen.

I januari 1978 uppstår tanken på att relansera tidningen och därmed börjar också fas 2 (Må Bra 2) i innovationsprocessen. Beskrivningen av denna fas pågår fram till maj 1980 då tidningen nått en stabil position på marknaden.

7.2.1 Processbeskrivning

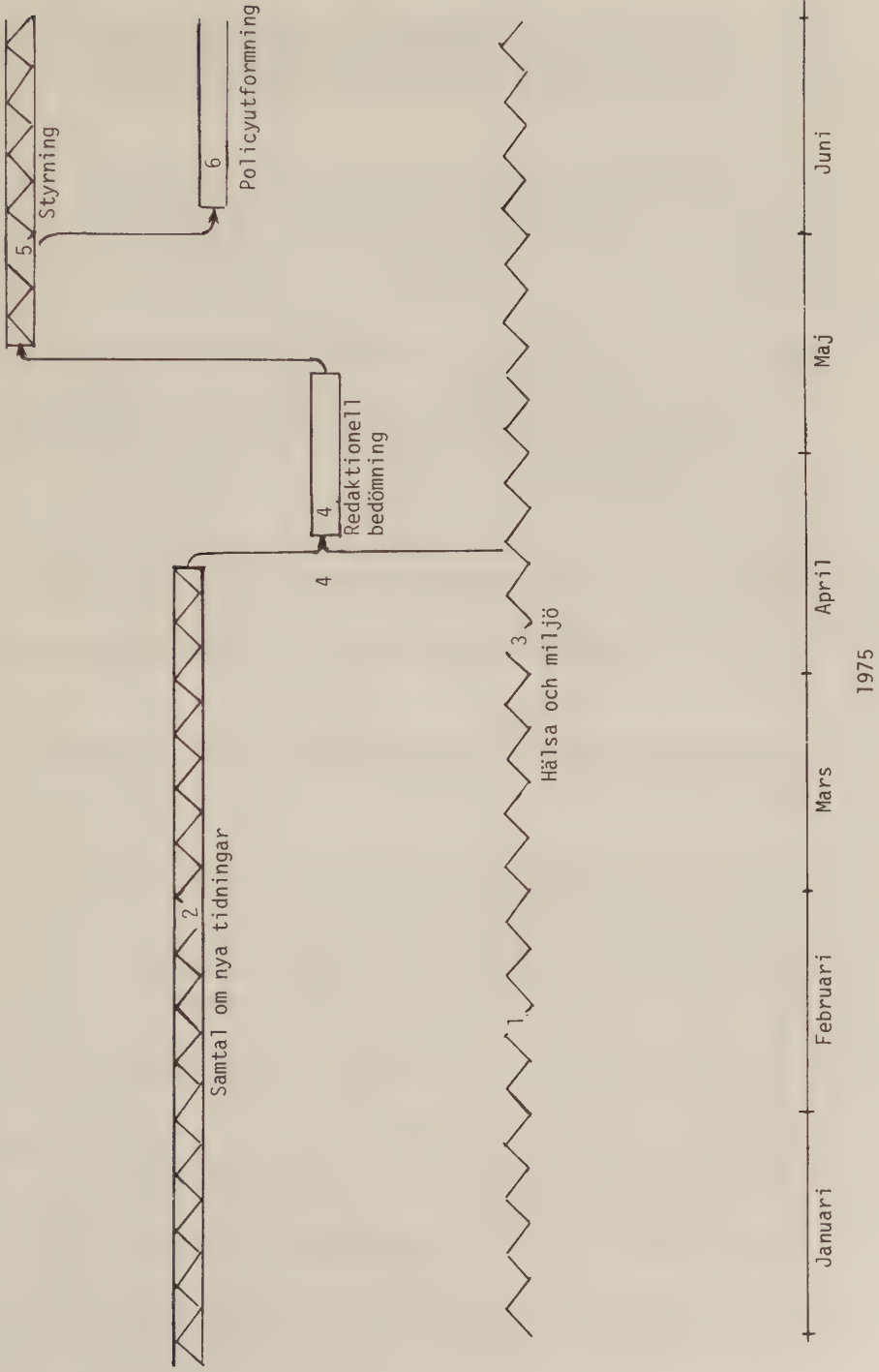
1. Ett ökat intresse för motion, hälsomat och att värna om miljön. I samband härmed startade Hälsokostrådet (Hälsokostbranschens marknadsråd) en undersökning (genomförs av fristående utredare XX och YY) om möjligheterna att starta en hälsokosttidning i Sverige. Utredningen pekar på några tendenser inom massmediasektorn och ger följande rekommendationer för en framtidstidning:

- ett större massmediautbud medför att en ökad *specialisering* är nödvändig
- ingen möjlighet att konkurrera med nyhetsorgan - man bör satsa på en *tidlös* tidning med "bakgrundsartiklar, djupare utredningar och förklarande artiklar" och en påkostad layout
- *dialog* mellan redaktion och läsekretsen
- en *liten fast redaktion* och en *stor medarbetarstab* med specialistkunskaper.

Som innehåll i en hälsotidning föreslås:

- kost (näringslära, recept, nya produkter)
- fria läkemedel (terapi, serier om örter, naturläkarspalt)
- miljö (föreningar, gifter)
- fritid (motion, fysiologi, trädgårdsodling, semester)
- allmän debatt (insändare, intervjuer med aktuella personer)
- barn (leksaker, barnens miljö, barnmat, barnsida)
- missbruk (narkotika, tobak, sprit, läkemedel)
- kultur (litteratur, konst, musik)
- reseskildringar och reportage
- kåserier
- serier

2. Det fördes inte några omfattande diskussioner om att starta någon hälsotidning (eller andra tidningar) inom förlaget:



OL: Jag hade kanske på samtalsbasis talat om motionspräglade tidningar. Det hade jag haft tankarna på men det diskuterades aldrig i mer fasta mötesformer. Det fanns inte organisation inom förlaget för att starta nya tidningar.

3. Hälsokostbranschen försökte först sälja idén om en hälsotidning till ett annat förlag och därefter kontaktade man Allers Förlag, med en förfrågan om man var intresserad av att starta en tidning inom detta område.

4. OL fick i uppdrag att göra en redaktionell bedömning av idén:

OL: Eftersom det appellerade till mina personliga intressen sade jag omedelbart ja, samtidigt som jag förnuftsmässigt tyckte att den här typen av tidning borde ha en chans att klara sig och framför allt hade framtiden för sig.

5. Förlagsledningen fattar beslut om att starta en tidning och ger OL uppdraget som projektledare. Han skall arbeta med tidningen 80 % av tiden och under resterande 20 % vara chefredaktör för en annan av förlagets tidningar, Hänt i Veckan, under i första hand en 9-månaders-period.
6. OL börjar arbeta redaktionellt med idén, ger tidningen dess namn och formulerar dess policy:

- Tidningen skall vända sig till den växande gruppen av människor som söker former för ett sundare liv.
- Den skall ha vidare innehållsram än de hälsotidningar som finns på marknaden. "Må Bra skall inte smaka piller och fanatism".
- Tidningen inriktas mot de tre M:en Mat, Miljö och Motion:

Mat innehållet skall informera om vegetarisk kost, mat för bantning och diet, grönsaksodling, svamplockning, ört- och bärplockning samt barnmat.

Beträffande *medicin och hälsa* skall tidningen ha en seriös och vederhäftig ton med faktamässigt väl underbyggda artiklar. Ett faktaråd av experter skall granska uppgifterna. Innehållet skall behandla örtmediciner, kiropraktiska behandlingsmetoder, hälsoresor, problem kring tobak och alkohol (utan moraliska värderingar). "Sällsamma helbrägdagörelser" bör undvikas eller i varje fall sakligt granskas. *Motions*innehållet skall starkt avgränsas från tävlingsidrott. Innehållet avser olika motionsformer, utrustning för motion samt skador

och problem i samband med motion.

- Tidningen skall ha fasta avdelningar för läkarfrågor, motionsfrågor och hälsokostfrågor.

7. OL gör tillsammans med EJ och en person från layoutavdelningen en 16-sidig dummy (modelltidning) med syfte att presentera tidningen för annonsintressenter. Dummin anger målgruppen till de "... som söker hälsosammare varianter för matlagningen", "(som) vill uppleva glädjen och spänningen med egna odlingar", "som känner osäkerhet inför vår förorenade miljö" och "människor som idkar motion av olika former". Dummin visar omslagssidan och layouten för tidningen. Det framgår också att tidningen skall komma ut en gång per månad.

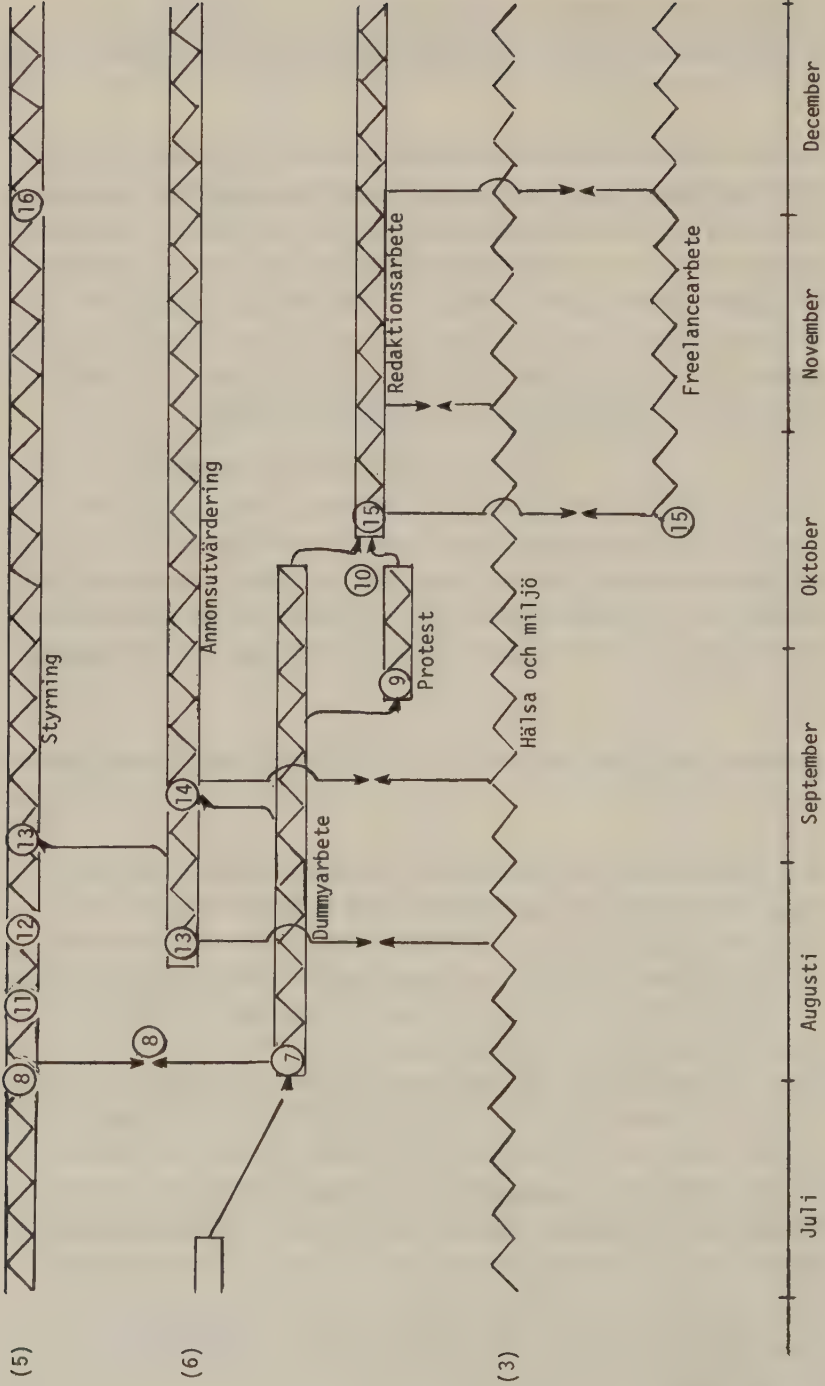
Man vänder sig till en annonsmarknad som "länge haft behov av en kvalitetstidning som med ett populärt och brett redaktionellt material täcker in det ständigt växande hälsointresset. Annonsören, inte bara för hälsoprodukter, utan för livsmedel, redskap och utrustning för utövande av fritidsaktiviteter m m har genom den nya specialtidningen Må Bra fått...". Slutligen återges också policyn för tidningen enligt pkt 6.

8. Det finns inga fastställda ekonomiska ramar för dummیارbetet. Kostnaderna är dock små.
9. OL:s engagemang i Må Bra leder till en våldsam storm inom Hänt i Veckans redaktion. Man protesterar (enligt JP):

Vi accepterar inte att vår chefredaktör arbetar 80 % av sin tid på Må Bra.

10. Inom företagsledningen började man se sig om efter någon som kunde ersätta OL. På grund av tidsbrist, utgivningsdatum var bestämt till årsskiftet, kunde man inte gå utanför förlaget. JP, tillhörande Hänt i Veckans redaktion, fick budet att bli projektledare och accepterade erbjudandet efter några dagar. JP tar därmed över det redaktionella arbetet och OL:s arbete med tidningen blir allt mindre efterhand.

JP: Jag kom ju in lite från vänster och fick acceptera de förutsättningar som fanns. Jag hade nog velat bygga upp en helt egen redaktion.



1975

11. Inom förlaget finns inget budgetsystem. Man gör dock upp en ekonomisk kalkyl för tidningen:

OL: Den ekonomiska kalkyl som gjordes upp var för optimistisk, inte vad gäller upplagor men det fanns en ekonomisk felräkning någonstans. Det blev dyrare än beräknat.

12. Det finns inom förlaget också en optimistisk inställning till tidsningsprojektet Må Bra:

JP: Det fanns visserligen risk med att ge ut Må Bra men den insåg man inte, man trodde blint att det skulle gå bra och man räknade för mycket med Må Bra som kassakista.

OL: Det fanns, enligt vad jag kan minnas, mycket lite villkor som skulle uppfyllas (upplagor etc).

JP: Det var rätt att komma då. Om vi inte hade satsat, hade något av de andra förlagen kommit ganska snart.

13. Annonsavdelningen genomför en marknadsundersökning om möjligheterna för Må Bra att få annonser. Framför allt den växande hälsomarknaden visar på en stor annonsmarknad för tidningen.

14. Annonsförsäljning påbörjas med den tidigare utarbetade dummyn som grund.

15. Det redaktionella arbetet påbörjas av JP och EJ medan OL kvarstår som en ansvarig utgivare utan att direkt medverka i det redaktionella arbetet. OL är dock den person som har den övergripande planeringen i inledningsskedet. Arbetet utförs under stor tidspress:

JP: Jag hävdar att tidningen Må Bra startades på ett för svensk press mycket unikt sätt, med ytterst få förberedelser, med ytterst begränsade personella resurser och med ytterst liten tid. Det fanns lite desperation över det hela.

JP: Vi hade väl inga direkta bevis på att andra företag arbetade med en liknande tidning men vi förmodade att om inte vi gjorde en sådan tidning skulle Ahlén & Åkerlund eller Saxons eller någon annan göra det.

En del av det redaktionella materialet skrivs av freelansande exper-

ter. Redaktionen förstärks så småningom med en sekreterartjänst och en layouttjänst.

16. En marknadsföringsplan i samband med introduktionen upprättas. Distributionen sker via Pressbyrån, hälsokostbutiker och prenumeration. Marknadsföring sker genom annonsering i förlagets tre stora tidningar, direktreklam, dagspressannonsering samt butiksaktiviteter. Introduktionskampanjen förväntas ge 20.000 prenumeranter och en upplaga på 80.000 för första numret.

17. Introduktion sker i febr. 1976.

18. Det blir vissa skillnader layoutmässigt mellan den färdiga tidningen och den dummy som tidigare färdigställts. Det förekommer bl a natur-reportage (vildmarksreportage), vilket är en skillnad gentemot polycyn. I övrigt följs den bestämda policyn.

OL: Man följde nästan för slaviskt den policy som var utstakad från början. När tidningen har levt ett slag måste man kunna göra korrigeringar. Det är den kritik jag har mot redaktionen att den inte var tillräckligt lyhörd för att göra förändringar efter ett antal utgivningar.

JP: De första numren gjordes helt enligt planerna. Om det blev som OL ville vet jag inte. En tidning blir ju lite som dess medarbetare. Jag ville ha en tidning som innehöll väl underbyggt faktamaterial - men ändå inte tråkig. Jag skulle tro att OL skulle vilja ha en hårdare vinkling. Jag ville att tidningen mest skulle sälja på kvalitet medan OL möjligen skulle vilja att den mer sålde på sensation.

19. För att snabbt få tillgång till upplagesiffror på populärpressen har Presam (Pressens Samdistribution) inrättat ett s k mininä. I detta ingår ett urval av Presams återförsäljningsställen, vilka varje vecka rapporterar sina försäljningssiffror. På så sätt får man en uppskattad upplaga, vilken visar tämligen god överensstämmelse med den definitiva upplagan (kan beräknas då alla returer redovisats) för veckotidningar med stora upplagor. Vid upplagor över 100.000 är felmarginalen för dessa minimätningar liten. För Må Bra, som har låg periodicitet (månadstidning) och liten upplaga blir felet större.

JP: Vi arbetade i ett rum som korsades av märklig information, där vi inte visste vad som var rätt och vad som var fel.

20. Mininätredovisad upplaga för nr 1 är 74.000 ex.
21. Företagsledningen vill ha en bedömning av hur redaktionen för Må Bra ser på tidningens framtid. Redaktionen författar en skrivelse till styrelsen som innehåller följande:
- en redogörelse för problemen i samband med introduktionen (liten redaktion, kort tid, ej provförsäljningar eller provnummer)
 - dagsläget där man pekar på att redaktionen börjar finna sina arbetsformer och att man engagerat en ny redaktör för matinnehållet, LB
 - framtiden där man pekar på vikten av att erhålla en redaktionssekreterartjänst
 - framtidsutsikter där det redogörs för intresset för produkter typ Må Bra, försäljningssiffrorna för nr 1 och nr 2, läsarreaktioner, prenumerationer, frånvaron av egentliga konkurrenter, en bedömning av upplagan vid årets slut: 60-80.000 ex.
- I en skrivelse från OL understryks improvisationen i starten, den marknadsmässiga responsen, vikten av en utökad redaktion (redaktionssekreterare och specialreportrar) samt en bedömning att om man under sommaren kan klara en upplaga kring 40.000 har tidningen en god framtid.
22. Styrelsen (bl a JA och ytterligare två representanter för ägarna, GF och två representanter för de anställda) fattar ett beslut om att tidningen måste bli självbärande efter 3-4 nummer.
23. Mininätredovisning för nummer 2 är 44.000 ex. Antalet prenumaranter ca 7.000.
24. Annonssavdelningen gör en bedömning av annonsförutsättningarna för Må Bra. En upplaga på 40-50 000 ex är önskvärd för att tidningen skall vara ett attraktivt annonsorgan.
25. Mininätredovisning för nummer 3 är 39.000 ex. Definitiv upplaga för nr 1 beräknas till 66.000 ex.
26. Förlagets ekonomi har under det senaste året varit hårt ansträngd och nu inleds en besparingskampanj inom förlaget. För Må Bra:s del

diskuteras bl a rese- och representationskostnader, kostnader för redaktionella inköp samt bättre planering för att utnyttja de tekniska resurserna mer effektivt.

27. Mininätredovisning för nr 4 är 32.000 ex. Definitiv upplaga nr 2 är 33.000 ex.

28. Annonssavdelningen gör en förnyad bedömning av annonsmarknaden:

- 30.000 ex i upplaga beräknas ge 0.5 mkr i annonsintäkter
- 40.000 ex " " " " 0,8 " " "
- 50.000 ex " " " " 1.0 " " "

29. Efter en strid mellan den danska ägargruppen och de anställda vid förlaget, främst gällande tidningen Femina, reorganiseras förlaget. I detta sammanhang tillsätts två ledningsgrupper, med företrädare för verksamheten i Helsingborg (bl a BB, GF, BL och JP) och med CA, JA, JH och PH som representanter för de danska ägarna. Samtidigt begär förlagets VD BB att få avgå.

30. En budget avseende Må Bra görs upp för verksamhetsåret 1976-77.

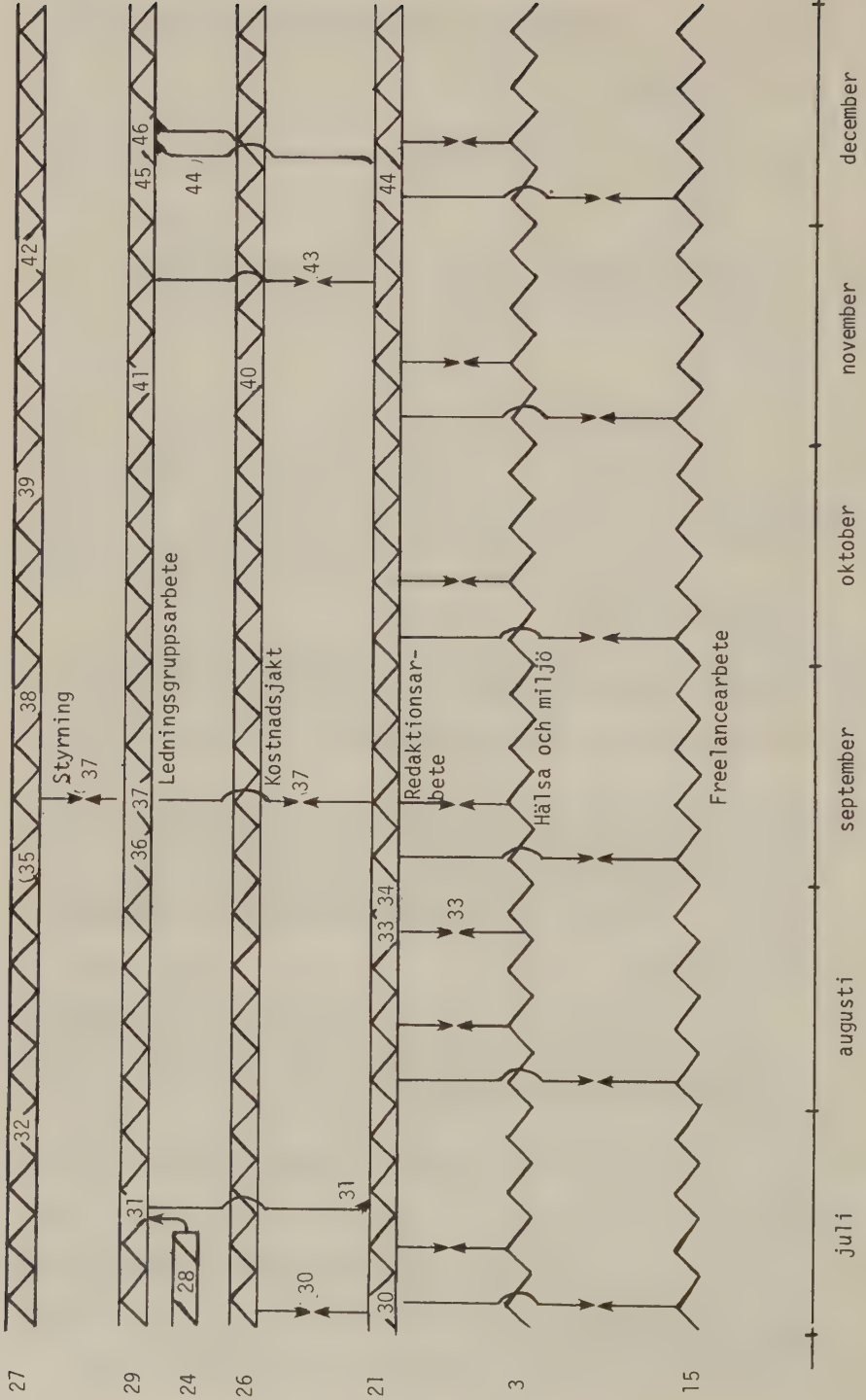
JP: Vi hade väl väldigt lite uppfattning om vad det skulle kosta.

31. Ett ledningsgruppsmöte beslutar föreslå styrelsen att utgivningen av Må Bra skall fortsätta ytterligare sju nummer (totalt 14 nr). Nytt beslut om tidningens framtid skall fattas vid årsskiftet 1976/77. Det förutsätts att redaktionen inte utökas. Tidningens 0-punktsvolym beräknas till 40.000 ex.

JP: Eftersom tidningen inte uppfyllde de upplagesiffror som kalkylerna byggde på blev det mindre med pengar. Bl a stoppades en redan planerad och i styrelsen beslutad utökning av redaktionen (en redaktionssekreterare och en reporter).

32. Mininätredovisning för nr 5 28.000 ex. Definitiv upplaga för nr 3 är 45.000 ex.

33. Matsektorn anses som ett säkert ämnesområde inom veckopressen. På förslag från hälsokostbranschen genomför man en ökad satsning på mat och hälsokost i tidningen:



JP: Vi hade ju en expertpanel (med uppgift att granska fakta och vara kontaktmän mot institutioner och för att ge faktauppgifter). I denna panel ingick bl a ÅF från Hälsokestrådet, som tyckte att vi skulle utöka den sidan som omfattade mat och hälsokost.

Samtidigt som *mat*innehållet betonas kraftigare minskar man på *miljö*-innehållet medan *motions*innehållet blir ungefär oförändrat.

34. Samtidigt med den ändrade inriktningen i innehållet i tidningen genomförs en marknadsföringskampanj omfattande rabattcheckar och prenumera-tionsaktiviteter i samarbete med orienteringsklubbar.

35. Mininätredivisningen för nr 6 är 32.000 ex. Definitiv upplaga för nr 4 är 23.000 ex.

36. Ledningsgruppsarbetet blir alltmer omfattande:

JP: Ledningsgruppsarbetet tog hemskt mycket tid. Det fanns månader då vi inte gjorde något annat än satt i möten. Stämningen var så märklig här på förlaget att man fick för sig att detta var viktigare än allting annat. Under hela denna tidsperiod var Må Bra:s framtid under diskussion.

37. Diskussioner om Må Bra i ledningsgrupperna.

38. Mininätredivisning för nr 7 är 29.000 ex. Definitiv upplaga för nr 5 är beräknad till 14.000 ex. Man upptäcker felaktigheter i returredivisningar, vilka ligger till grund för beräkning av definitiv upplaga. Redovisningen av returer släpar efter, vilket innebär att returer från tidigare nummer belastas nummer 5. Således är inte den "definitiva upplagan" en korrekt uppgift om hur upplagan för enskilda nummer utvecklar sig.

39. Mininätredivisning för nr 8 är 30.000 ex. "Definitiv upplaga" för nr 6 är 32.000 ex.

40. I samband med budgetarbetet intensifieras kostnadsjakten så att förlaget enligt budget skall uppnå ett litet överskott. Slutligen godkänns budget-förslaget trots att styrelsen finner överskottet otillfredsställande. Tidigare besparingsåtgärder följs upp.

41. Ledningsgrupperna uppmanas av styrelsen att vara beredda att avge en slutlig rekommendation om Må Bra:s framtid till styrelsesammanträde i december.
42. Mininätredovisning för nr 9 är 33.000 ex, "Definitiv upplaga" för nr 7 är 27.000 ex.
43. En idé om att försöka intressera något försäkringsbolag för att prenumerera på Må Bra till reducerat pris kommer upp.
44. Diskussioner på redaktionen resulterar i ett förslag där man vill ändra tidningens inriktning samt också förändra redaktionen sammanställning:

JP: I slutskedet var vi beredda att göra en helt annan tidning som ett sista försök att hålla tidningen vid liv. Vi hade även långt gångna diskussioner att förändra redaktionsledningen. Vi var helt eniga inom redaktionen och jag var beredd att avgå om detta kunde rädda tidningen. Vi föreslog detta för förlagsledningen men då var det redan för långt gånget.

Man skall i tidningen enligt förslaget fortsätta att satsa på *mat*-innehållet (kost, vikt, näringslära, hälsoprodukter), i större utsträckning satsa på *motions*innehållet (fysisk och psykisk hälsa, motion) samt inrikta *miljö*innehållet mot "vardagsnära material" (läsarnas närmiljö, bostäder, rekreation, arbete).

JP: Det skulle bli en tidning som liknade Vår Hälsa - mer om den fanatiska sidan med ginseng-rötter, örtmedicin och konstiga grejer. Redaktionen tyckte inte att detta var den bästa tidningen men vi accepterade idén för att rädda tidningen - för att få ekonomi i den.

Redaktionen är enig om att föreslå ledningsgrupperna och styrelsen en fortsatt utgivning av Må Bra.

45. Inför ledningsgruppsmötet i december upprättar BL ett PM som sammanfattar resultatet av Må Bra-satsningen efter förra beslutet om Må Bra:s framtid (jfr pkt 31).

Resultaten från marknadsföringstester redovisas:

- en ökning av lösnummerförsäljningen i Stockholmsregionen
- en ökning av antalet prenumeranter från 4.000 till 6.500

Tidiga försäljningsrapporter pekar på en upplaga för nr 10 på 35 - 40.000 ex.

Två alternativ diskuteras:

- avveckling efter testperiodens slut (efter 14 nr)
- fortsatt utgivning t o m september (ytterligare 5 nr)

Vid avveckling kvarstår kostnader med 59.000 kr/nr (interndebiteringar från teknik, personal). Fullkostnadskalkylen visar på 191.000 kr/nr.

Vidare framläggs följande skäl för att fortsätta utgivningen av tidningen:

- svagt ökande upplaga
- förändrad organisation och förändrat program för tidningen föreslaget av redaktionen (jfr pkt 44)
- ny verkställande direktör på väg till förlaget
- en ändrad syn på hälsomedicin från Socialstyrelsens sida

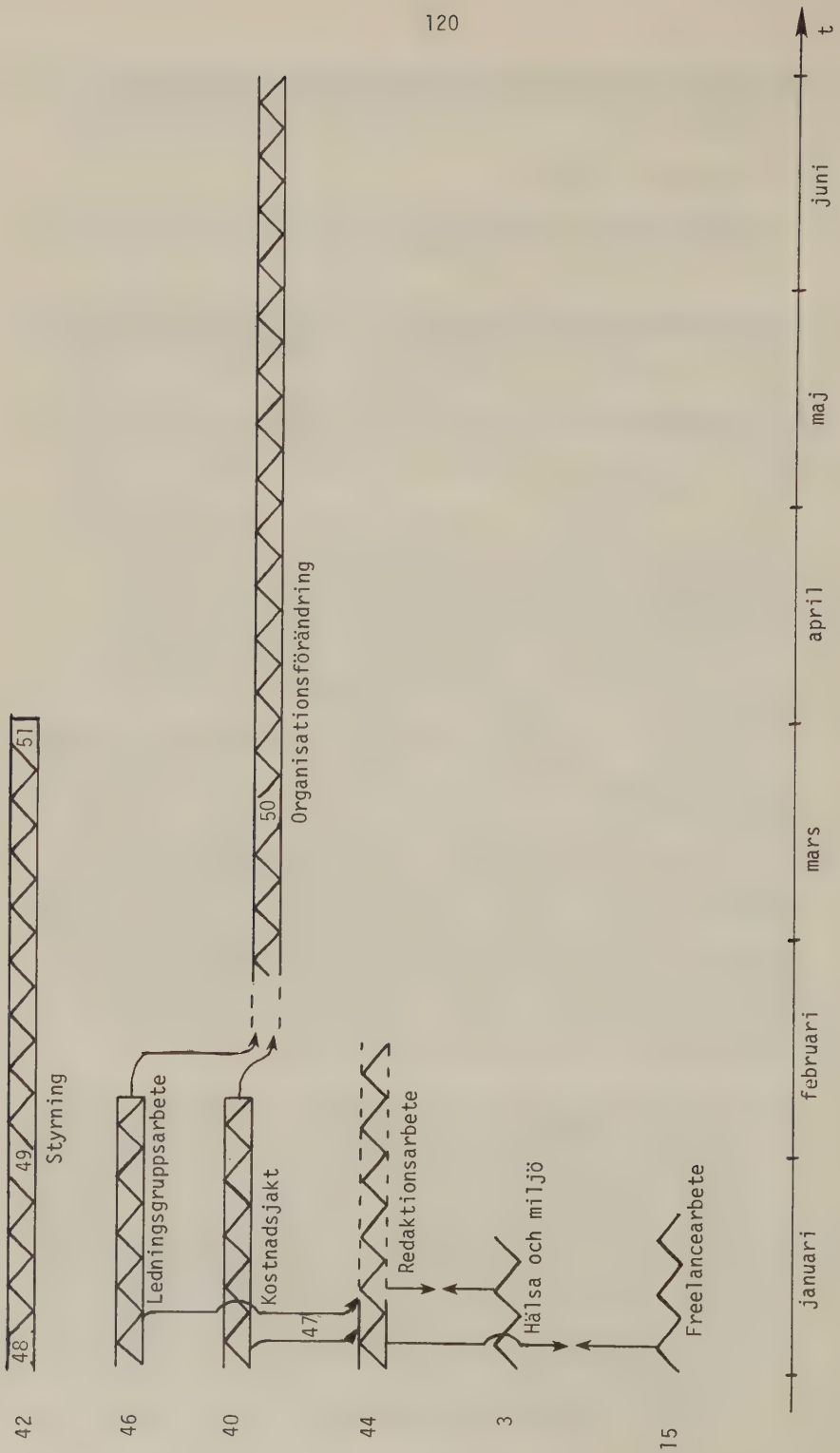
46. Ledningsgrupperna sammanträder i Helsingör:

JH ifrågasätter om man kan driva Må Bra-experimentet vidare, vilket kan ge underskott på 0.5 mkr, i ett förlag där det redan finns ett underskott på ca 3 mkr.

Ledningsgrupperna beslutar att inte avge någon rekommendation till styrelsen. JA skall framföra de danska synpunkterna för en nedläggning och GF skall ge de svenska synpunkterna för en fortsatt utgivning.

47. Styrelsen fattar beslut om att lägga ned Må Bra.

JP: Jag menar att det som var den verkliga orsaken till att Må Bra inte kunde fortsätta, var inte produkten själv eller redaktionen, utan de yttre omständigheterna inom Allers Förlag. Må Bra kom i kläm under en tid när det var väldigt oroligt här på förlaget. Vi hade hela den riksbekanta Feminastriden. Vi bytte VD, vi bytte ekonomidirektör och vi bytte styrelse, och danska ägarna kom över och klampade in i huset, vilket väckte våldsamma protester. Det tillsattes ledningsgrupper som skulle försöka sanera. Må Bra var ett litet problem bland dessa stora. Man hade varken tid, lust eller ork att tränga in i problemet med Må Bra. Man valde den lättaste och mest smärtfria vägen - att lägga ned.



JP: Du skulle varit med i huset då - Gud vilka rykten det surrade. Ena dagen var vi sålda till Ahlén & Akerlund och nästa dag skulle allt läggas ned. Det var en vansinnets tid.

OL: Det är klart att när man skulle göra en stor ekonomisk inbesparingskampanj var det lätt att ta den här lilla tidningen som inte fungerade ordentligt - och som kostade pengar eftersom den var ny.

OL: Det fanns så många omständigheter (förhållandet inom företaget, omvälvningsperiod när det gällde ledningen etc) som spelade in. Fortfarande anser jag och det anser vår nuvarande ledning också att det var helt onödigt att lägga ner tidningen. Det hade gått att hålla den kvar med korrigeringar.

OL: Om förlaget haft den stabilitet som det har idag - den organisation som det har idag - hade Må Bra inte behövt läggas ner. Det hade gått att korrigera. Det var mycket en dansk styrkedemonstration.

LÅ: Hade man haft projektfond när Må Bra startade hade man aldrig behövt lägga ner tidningen. Man borde i stället sagt: Det här kostar 400.000 som vi satsar i projektstöd och därefter får tidningen bära sig själv.

48. Mininätredovisning för nr 10 är 34.000 ex. "Definitiv upplaga" för nr 8 är 26.000 ex.

49. Mininätredovisning för nr 1/1977 är 30.000 ex.

50. Innan den nye VD:n ES tillträder diskuteras lösningar till de problem som förlaget har.

51. Minnätredovisning för nr 2/1977 som legat ute för försäljning under 7 veckor (övriga mininätredovisningar efter 4 veckor) visar en upplaga på 48.000 ex.

7.2.2 Resultatbeskrivning

7.2.2.1 Produktdimensioner

Den tidning som man ville producera under Må Bra 1 var en specialtidning för mat, motion och miljö. Målgruppen för tidningen var den grupp av människor som kände behov av att leva ett friskare och sundare liv. Matinnehållet fick därför en inriktning mot vegetarisk kost, grönsaksodling, svamp-, ört- och bärplockning. Miljöinnehållet inriktades ofta mot naturskildringar, miljögifter och hotet mot naturen.

Tidningen hade en seriös och faktamässig framtoning när det gällde medicin och hälsa. Detta underströks av att man hade ett faktaråd som granskade alla sakuppgifter.

7.2.2.2 Konkurrenter

Den enda tidningen som man inom förlaget betraktade som konkurrent till Må Bra var Hälsa, en tidning som utkommer med tio nummer per år. Tidningar som t ex Allt om Mat var inga egentliga konkurrenter.

7.2.2.3 Nyhetsgrad för marknaden

Nyhetsgraden för marknaden beträffande Må Bra 1 kan betraktas som *medelhög*. Den var inte helt unik då den etablerades på marknaden - Hälsa med liknande innehåll fanns tidigare. Nyheten med Må Bra var att den riktade sig till en ny målgrupp.

7.2.2.4 Framgång

Må Bra 1 hade en genomsnittlig upplaga på ca 33 000 ex (definitiv upplaga för nummer 1-8), vilket är betydligt mindre än vad konkurrenten Hälsa (50-55 000 ex) hade. Upplagesiffrorna för Må Bra visar dessutom en stor spridning. Första numret hade en upplaga på 66 000 ex medan ett av sommarnumren hade en upplaga under 20.000 ex. Det sista numret visade dock på en avsevärd högre upplaga än genomsnittet (preliminär upplaga på 48 000 ex efter sju veckors försäljning).

7.3 VD-BYTE OCH ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

I maj 1976 meddelar VD:n BB sin avsikt att träda tillbaka. Under sommaren och hösten sonderade man inom styrelsen intresset hos några kandidater. Budet gick så småningom till ES, som hade fyra års erfarenhet som VD för Gumaelius Annonsbyrå och totalt varit verksam inom detta företag under 15 år.

ES hade viss kännedom om Allers Förlag då erbjudandet att bli VD kom. Han var tveksam av följande grunder:

- Feminahistorien som fortfarande fanns i färskt minne
- Allers Förlag hade ett anseende att vara styrt från Danmark

- Resultatet hade varit negativt från 1970 och framåt. Året 1976 hade man kraftiga förluster.

ES: Det är riskfyllt att gå in i ett företag med sådana förutsättningar, speciellt i ett tidningsförlag där det finns "levande produkter" och där det krävs snabba beslut.

ES accepterade dock erbjudandet och utsågs till VD i december 1976. Vid denna tidpunkt fanns inga idéer om att utveckla nya produkter:

ES: Vi hade definitivt inga idéer om att det fanns behov av att utveckla vid denna tidpunkt - snarare avveckla.

7.3.1 Lösningar till problem

Allers Förlag var således ett problemföretag då ES tillträdde som VD. Han hade då följande idéer om lösningar av problemen.

1. Den första och grundläggande idén var att organisationen måste resultatorienteras kring varje produkt. Denna organisationsförändring genomfördes under sommaren 1977.

ES: Vi behövde en nyckel för fördelning av kostnader på olika produkter.

2. Den andra idén var att avskilja fastighetsförvaltningen och förvaltning av likvida medel till ett särskilt förvaltande bolag - Aller Invest AB. Denna förändring ägde rum i oktober 1978.

7.3.1.1 Organisationsförändring

Organisationsförändringen omfattade

a) En kraftig omstrukturering av verksamheten där olönsamma verksamhetsgrenar, som en färgfabrik och en fotoateljé, lades ned samt avyttrande av sådana verksamhetsgrenar som startats i början av 70-talet.

Samtliga dessa verksamheter hade legat utanför Allers Förlags egentliga verksamhetsområde. Avvecklingen av dessa verksamheter kan ses som ett sätt för förlaget att "finna sin kärna" - den verksamhet som man historiskt varit sysselsatt med.

- b) Införandet av en resultatenhetsorganisation och en samtidig anpassning av ekonomisystemet i anslutning till denna.

Den nya organisationen omfattade också två nya enheter - *Allerbok* och *Allerprojekt*.

Idéerna till *Allerbok* och *Allerprojekt* kom upp inom en idégrupp under våren 1977 och utformningen diskuterades sedan fram inom förlaget.

- ES: Vi visste att med den nedåtgående trend som finns i veckotidningssektorn sedan 1969, var vi tvungna att ha en aktiv produktutveckling för att företaget inte skulle degenereras.

Då man började fundera över nya produkter gjorde man en nulägesanalys av förlaget. Det finns unika kunskaper i förlaget (kompetens att producera tidningar och ett bra tryckeri). Analysen visade också att tidningen *Allers* hade en positiv utveckling och lämnade ett stort bidrag, *Hänt* i *Veckan* hade hamnat i en svacka men var en tidning i tiden och *Femina* var problembarnt. När man sökte efter komplement till de tre stora tidningarna var det således naturligt att man sökte efter tidningar som anslöt till och förstärkte *Femina*. Den ursprungliga idén var således att man skulle utveckla produkter som kunde komplettera *Femina*. Därför startades *Allerbok*:

- ES: Avsikten med *Allerbok* var att plocka material som hade funnits i *Femina* eller material som inte brukats i tidningen och ge ut detta i form av enkla böcker, vilka distribuerades via de reguljära kanalerna, framförallt Pressbyrå.

- ES: *Allerbok* fick två år på sig som experimentverkstad.

En person (SS) anställdes som chef för *Allerbok*. Det kreerades några idéer som man ville testa och man fick inom förlaget den uppfattningen att det fanns en sektor som kunde vara intressant "kompletterande one-shots (engångsutgivningar).

SS kom med ytterligare idéer som komplement till tidningen *Allers*, bl a *Lill-Allers* och *Allers Storkryss*. På samma sätt dök idén till en relansering av *Må Bra* upp. Man beslöt att testa dessa idéer:

- ES: Vi hade då målsättningen att vi snabbt skulle kunna avstyra ekonomiska förluster, inte lägga några sentimentala känslor på projekten och inte binda upp alltför mycket folk internt.

I detta sammanhang började man snegla mot nästa sektor, serietidningssektorn. Man fann här en enorm marknad, mycket större än vad man tidigare trott. Idén blev att man skulle ge ut *en* tidning (dock olika språk) i de tre skandinaviska länderna Danmark, Norge och Sverige. Man beslöt att testa idén under ett år och fann efter detta år att man inte hade lyckats. Det var en alltför tuff marknad med 65 titlar på denna sektor.

Samtidigt blev tidningen Femina alltmer olönsam. Den hade en dyr tillverkning (påkostat tryck och layout) och upplagan sjönk, vilket också medförde att annonsunderlaget minskade.

Man avvecklade således serietidningarna och koncentrerade arbetet kring Femina-konceptet. Det var i detta sammanhang som *Läsefemina* och *Idé-Femina* kom upp. Man skulle ge ut specialtidningar på de områden där Femina tidigare haft en stark profil-litteratur, hemmet, mat och mode.

Allerbook var således en enhet som ursprungligen var tänkt att användas för bokutgivning i form av komplementprodukter till tidningen Femina. Den kom dock ganska snart, genom den bemanning som den fick och den inriktning som utgivningen fick, att utvecklas till en enhet där en mängd nya produktidéer, både komplement till stortidningarna och nya tidningar, uppstod och utvecklades.

Allerprojekt är en projektfond, till vilken man avsätter medel i samband med budgeteringen. Sådana medel avsattes för första gången 1977. Denna projektfond kan utnyttjas till all slags utveckling, inte bara nya tidningar eller nya böcker utan även t ex utveckling av existerande tidningar och teknisk utveckling. Överhuvudtaget har man skapat proejktfonden för att satsningar på längre sikt inte direkt skall påverka resultatenheterens kortsiktiga lönsamhet. En annan avsikt med projektfonden är att den skall stimulera uppkomsten av idéer, men samtidigt få en styrning av idéarbetet.

ES: Utvecklingsverksamhet är ju en lustbetonad verksamhet. Det finns därför risk för att denna verksamhet svävar ut och blir alltför omfattande, framförallt i ett förlag med en mängd människor som har kreativ förmåga. Därför vill vi ha en stram ekonomisk styrning och har kopplat denna till VD.

KAP 8

FALLET LILL-ALLERS

Lill-Allers är en barntidning, som utges av Allers Förlag. Dess första nummer kom ut i februari 1978. Tidningen har utvecklats ur det barnmaterial som fanns långt tidigare i tidningen Allers.

8.1 NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN

Då man startade Lill-Allers hade man inom förlaget erfarenhet av barnmaterial från tidningen Allers sedan 1971, då man börjat med ett fyrsidigt barnavsnitt "Lill-Allers" i denna tidning. Man hade således vid starten av tidningen Lill-Allers en ganska god kunskap om marknaden för den här typen av material.

Den redaktionella produktionen som utfördes med hjälp av freelancemedarbetare i tidningen Allers har genomförts på samma sätt inom barntidningens ram. Av de freelancemedarbetare som medverkar i barntidningen har några tidigare medverkat med barnmaterial till tidningen Allers medan några är nya. Den redaktionelle medarbetaren i barntidningen har samma funktion som han tidigare hade i tidningen Allers, att hålla kontakt med freelancemedarbetarna och redigera materialet.

Två av de grundidéer som barntidningen bygger på har hämtats från tidningen Allers. Den första, klipparksidén, är en återupplivning av den tradition som fanns i tidningen Allers redan under 1940-talet. Den andra grundidén, tidningens profil, seriefiguren Vimse, förekom i barnmaterialet i tidningen Allers under en följd av år och var således inarbetad när man startade barntidningen.

Av ovan givna exemplifieringar kan vi således konstatera att *nyhetsgraden* för organisationen vad avser barntidningen Lill-Allers var *ganska låg*.

Trots allt finns det en del nyheter i barntidningen Lill-Allers jämfört med det tidigare barnmaterialet i tidningen Allers. För det första inne-

håller barntidningen ett bredare material än vad tidningen Allers innehöll. Denna fyrsidiga del i Allers innehöll bara underhållningsmaterial i form av en saga, några serier och ett korsord. I den 44-sidiga barntidningen finns dessutom faktamaterial, tävlingsuppgifter, material som barnen kan arbeta med, spel, insändarsidor samt det tidigare nämnda klipparket.

För det andra arbetar man nu mot en mera specifik målgrupp än vad man gjorde tidigare i tidningen Allers. I familjetidningen Allers var barnen i familjen endast en del av målgruppen. För barntidningen är barnen i sig själva en målgrupp, vars intresse man måste finna.

8.2 INNOVATIONSPROCESSEN

Idén blev etablerad i organisationen i oktober 1977 då den presenterades i en projektgrupp. Beskrivningen av innovationsprocessen startar dock redan i maj/juni 1977 med två grundläggande förutsättningar för tillkomsten av Lill-Allers, inrättandet av en utvecklingsenhet Allerbok samt tidningen Allers som är Lill-Allers ursprung.

Beskrivningen av innovationsprocessen avslutas hösten 1980 då tidningen etablerats på marknaden, och nått en stabil och lönsam upplaga. Vid denna tidpunkt hade man också utvärderat den tekniska produktionen, vilket resulterade i att man i någon mån förändrade produkten.

8.2.1 Processbeskrivning

1 Allerbok

SS anställdes i maj/juni 1977. Då var den nya organisationsplanen klar på pappret och resultatenhetsstrukturen trädde i kraft oktober 1977. SS anställdes för att ta hand om en av resultatenheter - Allerbok.

Till en början var man inställd på att Allerbok skulle syssla med bokutgivning:

SS: ES hade sysslat med detta på Gumaelius och hade en vision om att Allers Förlag också skulle ge ut böcker.

Dessutom hade man sålt sitt tidigare bokförlag Askild & Kärnekull.

I de första diskussionerna om Allerbok fanns inga konkreta planer på vilken typ av utgivning man skulle arbeta med:

SS: Jag skulle ge ut böcker - punkt slut.

Den första utgivningen som ägde rum inom Allerboks ram var "Drottning Silvias första år". Boken förbereddes noggrant och man var klar att ge ut den i samband med födseln av drottning Silvias första barn.

SS: Idén var att utnyttja redaktionellt material från Hänt i Veckan och suget efter drottning Silvia.

SS: Efterhand som jag jobbade blev jag medveten om att vad jag kunde göra i början var att utnyttja redaktionellt material som tidigare publicerats i förlagets tre tidningar.

I några efterföljande böcker utnyttjade man matbilder och noveller, vilka tidigare varit publicerade i Femina.

SS:s lärdomar efter de första månadernas arbete blev:

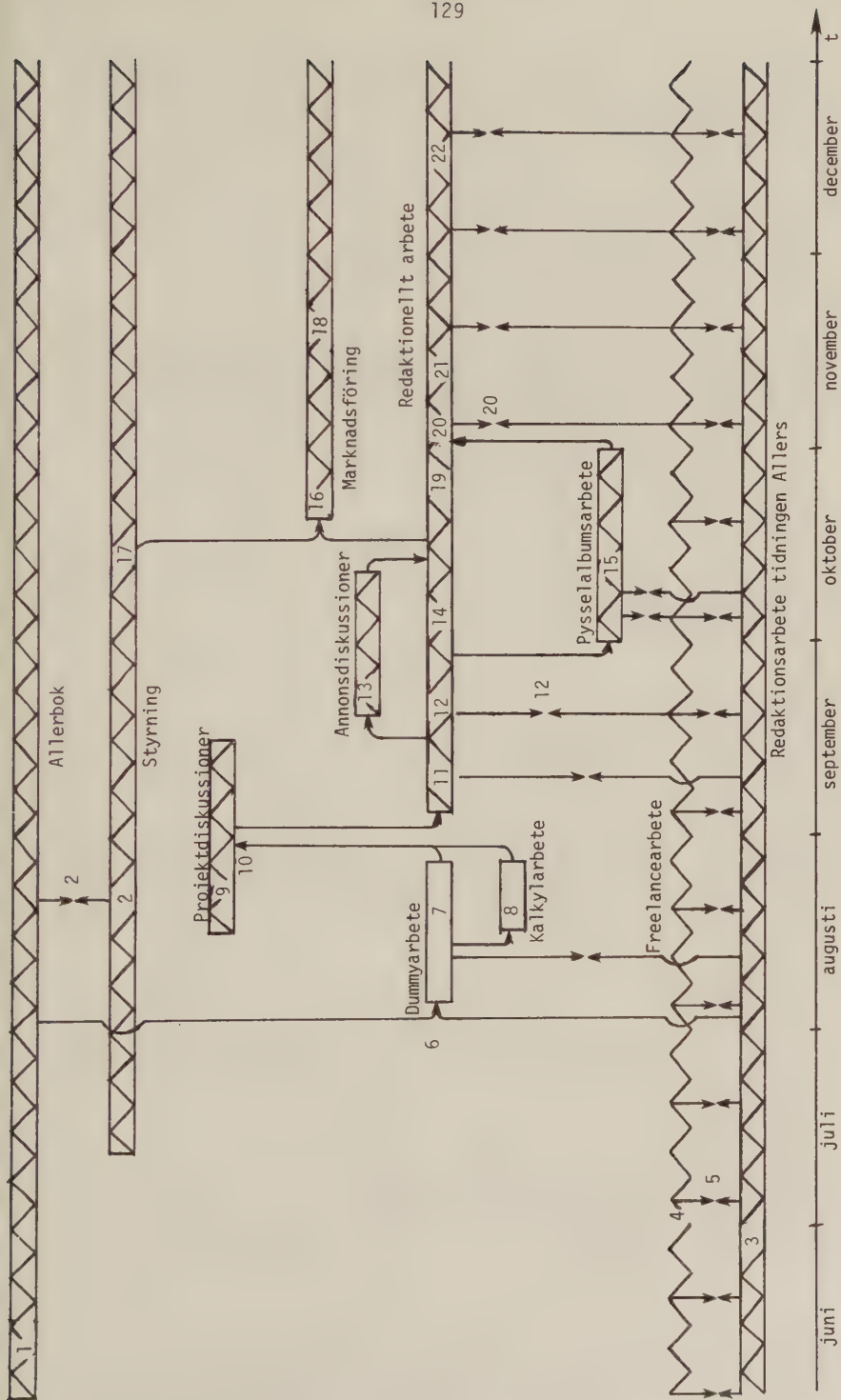
- a. Man skulle inte komma någonstans genom att endast ge ut böcker.
("Det ger för lite pengar och på för lång sikt.")
- b. Bokförsäljning är ett distributionsproblem (distribution och exponering i butiker).

SS: Under hösten diskuterade jag med ES om att vi måste tänka om. Jag kunde producera böcker men hade ingen kunskap om hur man distribuerar dem. Jag fick då i uppdrag att leta upp någon som kunde det här med distribution. Jag fick först kontakt med en som hoppade av och därefter tipsade jag om GM. När han anställdes var jag fri att börja produktionen.

SS: Jag återgick då till den tidigare tanken att böcker inte skulle räcka. Det behövdes tidningar för att skapa den ekonomiska plattformen med kontinuerliga stabila inkomster.

2 Resultatkrav Allerbok

Det fanns olika syn på Allerbok, dels Allerbok som resultatenheter och dels Allerbok som produktutvecklingsenhet. VD tillhörde dem som såg



1977

Allerbok som en produktutvecklingsenhet ("han skrek inte efter stora vinster"). I övriga delar av huset såg man Allerbok som en resultat-enhet ("ni kostar ju bara pengar").

Det var underförstått att tidningarna skulle gå ihop från starten, eftersom de var inbakade i Allerboks ekonomi. Alltför stora under-skott i Allerboks resultat skulle inte accepteras.

SS: I ES:s femårsprognos ingick att vi första året skulle gå från minus 5 mkr till nolläge och därefter visa vinst med 2-3 mkr. Detta ledde till en klappjakt på resultat inom huset. Visserligen hade jag två år på mig att visa resultat men jag visste att det inte fanns någon möjlighet för mig att gå med under-skott med 1/2-1 mkr. Då skulle vi inte klara det totala års-resultatet för hela företaget. Det var den uppfattning jag hade.

SS: Hade jag satsat i andra produkter än de här med inarbetade namn hade det gått rätt åt helsike. Man blev lite försiktig och sat-sade på säkra kort.

3 Tidningen Allers

Tidningen Allers har en hundraårig tradition som familjetidning. Tidningen har också en tradition vad gäller barnmaterial i form av klipp-ark, vilka förekom i tidningen redan under 1940-talet men som sedan avlägsnades. I början av 1970-talet återinförde man barnmaterial i tidningen, 4 sidor under beteckning Lill-Allers, som innehöll några serier, ett korsord och en saga. Redaktör för detta innehåll var UR.

4 Freelancemedarbetare

Den redaktionella produktionen av barnmaterialet för tidningen Allers utfördes till övervägande delen av freelancemedarbetare utanför för-laget.

5 Kontakter förlaget - freelancemedarbetare

Som redaktör för barnmaterialet i tidningen Allers höll UR kontakt med freelancemedarbetarna.

6 Idén Lill-Allers

När medvetenheten växt fram att man borde starta tidningar som kom-plement till utgivningen av böcker låg Lill-Allers nära till hands.

Anledningarna till detta var följande:

- Namnet var inarbetat
- Allers goda rykte som familjetidning
- Allers gamla tradition som familjetidning för barn (klippark etc).

SS: Jag försökte återuppliva något av denna gamla tradition.

UR: SS satt ju här i huset för att ta fram nya produkter. Då började han med det som fanns redan tidigare, det som det fanns folk i huset som kunde. Vi hade ju redan filmerna och namnet Lill-Allers, så det var ingen större risk att satsa.

7 Dummy

SS gjorde en dummy (modelltidning) för Lill-Allers som visade hur tidningen skulle se ut innehållsmässigt. Speciellt visades klipparkets utseende.

SS: Tidningen skulle bygga på aktivitet - inte passivitet utan vara motpol till serietidningarna.

SS: Några skriftliga programförklaringar eller policyförklaringar förekom inte.

8 Kalkyl

FB utarbetade en noggrann kalkyl för tidningen med flera alternativ. Break-evenvolymen för en månadstidning visade på 18 000 ex.

9 Projektgruppen

Projektgruppen bestod av följande personer:

LJ, LJo, ES, BL, SS, SB och FB.

SS: Vi hade utsett oss själva till projektgrupp för att kolla upp vad erfarna journalister och förlagsmänniskor tyckte om idéer.

SS: Vi hade vid två tillfällen haft uppe två idéer som vi dödat. Jag sammankallade det här tredje mötet för Lill-Allers. Där-
efter självdog gruppen.

10 Presentation i projektgruppen

Idén till Lill-Allers fick ett positivt mottagande i projektgruppen. SS hade ursprungligen uppfattningen att man borde starta med en

kvartalstidning, för att därefter eventuellt öka periodiciteten:

SS: När jag presenterade dummin i projektgruppen tände det till. Det var inget att diskutera - det skulle bli en månadstidning. Jag var själv lite försiktig och hade väl tänkt mig en kvartalstidning. LJ hörde till dem som livligt understödde tanken på en månadstidning.

I projektgruppen diskuterades också den kalkyl som utarbetats av FB. Denna kalkyl kom sedan att ligga till grund för den ekonomiska uppföljningen av projektet. Kalkylen visade att risktagandet för den här typen av projekt är mycket lågt. Maxförlusten för projektet var ca 100 000 kr.

11 SS gjorde upp riktlinjerna för Lill-Allers' målsättningar och innehåll:

- Tidningen skulle profilera sig från serietidningarna, den skulle bygga på aktivitet.
- Målgrupp var barn i åldern 5-13 år. Aldern på läsarna av barnmaterialet i Allers fick man reda på från korsordet. Aldern på dessa var 8-10 år. Man tog i Lill-Allers in material för barn som är något yngre och barn som är något äldre än 8-10 år. Man kom på så sätt att arbeta mot en målgrupp som är bredare än den ursprungliga. Intentionen blev också att göra en tidning för en grupp syskon i stället för ett barn.
- Några anpassningar till förlagets tryckteknik måste också göras, bl a var det lämpligt att arbeta med 36 sidor. I detta sammanhang diskuterades också klipparket, där det tekniska utförandet skulle bli väldigt dyrt. För att profilera sig mot övriga barntidningar behöll man dock ett 4-sidigt klippark, som den ursprungliga tanken var.

I diskussionerna om innehållet deltog också UR, vilken arbetat med barnmaterialet i tidningen Allers tidigare och hade kontakter med freelancemedarbetarna.

12 Man försökte i detta skede finna någon profil till första sidan. Man arbetade med många idéer, men det fanns ingen känd figur till salu så man blev tvungen att själv skapa en figur som blev tidningens

symbol. Man valde slutligen den österrikiske tecknaren Georg Zeemans Vimsefigur, som redan var inarbetad i Allers. Man kom i detta skede överens med Zeeman om att han skulle teckna omslaget samt en större serie för tidningen.

13 Annonstdiskussioner

Man hade även diskussioner om man skulle ha eller inte ha annonser i Lill-Allers. Om man avstod från annonser skulle man behöva höja priset väsentligt. SB tillhörde dem som ville ha annonser i tidningen. Han förutskickade en ojämn annonsingång med toppar på sommaren och vid jultid. Man valde att använda tidningen även i annonssammanhang. Det enda konkurrerande annonsorganet är Kalle Anka.

14 Expertgrupp

Man hade även en idé om en rådgivande expertgrupp (hade tidigare utnyttjats vid starten av en annan av förlagets tidningar) bestående av barnpsykologer och pedagoger. Man övergav dock denna idé.

15 Lill-Allers Pysselalbum

Man startade utgivningen med att ge ut Lill-Allers Pysselalbum, som en första avkänning av marknaden. Men redan då fanns idéerna om fortsatt utgivning av tidningen.

SS: Vi har inte avläsa resultatet från Pysselalbumet. Alla var så tända och övertygade att vi satte igång direkt. Vi borde ha väntat till februari/mars och avläst resultatet och därefter satt igång.

Grundtanken i tidningarna är densamma, men Pysselalbumet var mindre än ett nummer av Lill-Allers, bl a på grund av besparingsåtgärder i sista stund. Man utnyttjade delvis äldre material, t ex klippark från tidningen Allers, i Pysselalbumet.

SS: Man kan se Pysselalbumet som en dummy men tidningen blev oerhört mycket bättre än albumet.

16 Marknadsföring av tidningen

Man markerade i marknadsföringen att man var "en riktig tidning för barn". Denna markering mot serietidningarna betonades av klipparket samt att formatet avvek från serietidningarnas.

17 För denna marknadsföring i samband med introduktionen beviljades medel från förlagets projektfond (Allerprojekt) ("ett ordentligt stöd i förhållande till andra satsningar i nya tidningar")

18 I marknadsföringsarbetet deltog GM speciellt vad avser distributionen av tidningen. Förutom distributionen via de normala inarbetade kanalerna valde man att distribuera tidningen även via Käpphästen (leksakeraffärer).

GM arbetade under denna period på Hemmets Journal men deltog samtidigt i arbetet med Lill-Allers och anställdes i detta sammanhang av Allers Förlag.

19 Diskussioner om innehåll

SS: Vi (SS och UR) hade några diskussioner kring innehållet. Jag föreslog att Astrid Lindgren skulle ingå i det första numret som en garanti för vår seriösa inställning.

20 UR påbörjar det redaktionella arbetet

Sedan tog UR hand om det redaktionella arbetet med tidningen. Han hade kontakter med freelancemedarbetarna sedan tidigare.

SS om starten av Lill-Allers:

I övrigt var det inte mer - det var bara att sätta igång och låta det rulla. I det skedet tog UR över det hela.

21 Den redaktionella produktionen

Man arbetar med två nummer åt gången då man gör Lill-Allers. Man började med att göra nummer 1 och nummer 2 och därefter nummer 3 och nummer 4 innan det första numret gick till försäljning. Man gjorde således de första fyra numren innan man fick någon response från marknaden. Detta sätt att producera är beroende av trycktekniken. Genom att trycka två nummer åt gången blir den tekniska produktionen mer effektiv.

UR: Vi var väl lite oroliga eftersom vi inte hade någon möjlighet att göra ändringar förrän i nummer 5. Men det gick bra - vi hittade rätt från början. Det beror väl i stor utsträckning på att vi hade sju års erfarenhet av barnmaterial i Allers.

Det redaktionella arbetet i denna fas hade stora likheter med den redaktionella produktionen av barnmaterialet i tidningen Allers och bestod till stor del i att utnyttja de freelancekontakter man hade sedan tidigare. Även några nya freelancemedarbetare engagerades.

- 22 Det redaktionella arbetet med nr 1 (och nr 2) var klart i december och då lämnade SS detta arbete för att endast bli ansvarig utgivare i fortsättningen.

I nr 1 sammanfattas tidningens innehåll under mottot "Läs-lek-lär-lös". *Läs*innehållet omfattar sagor och berättelser, *lek*innehållet avser främst klipparket, *lär*innehållet exemplifieras av pedagogiska artiklar om djur samt *lös*innehållet omfattar korsord, rebusar och tävlingar. Framsidan innehåller texten "LILL-ALLERS månadstidning - ny barntidning; läs - lek - lär - lös; Saga av Astrid Lindgren, ponny-skola, klippark, korsord, tävlingar" samt en teckning av tidningens symbol. Denna förekommer också som serie i tidningen. Det finns 3,5 annonssidor.

- 23 En första extern reaktion på tidningen fick man vid en sammandragning av personer verksamma inom reklambranschen, där man presenterade satsningen i Lill-Allers. Den allmänna uppfattningen bland reklamfolket blev negativ (enligt SS):

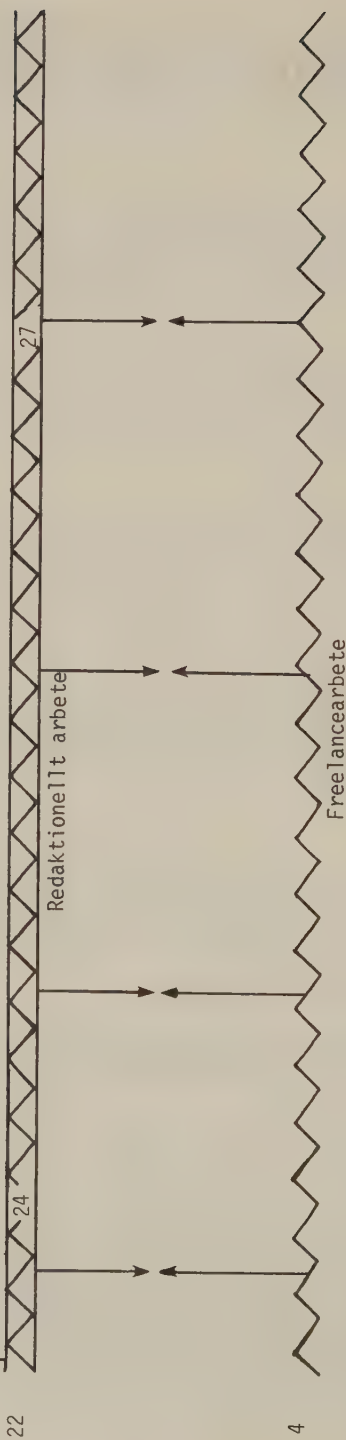
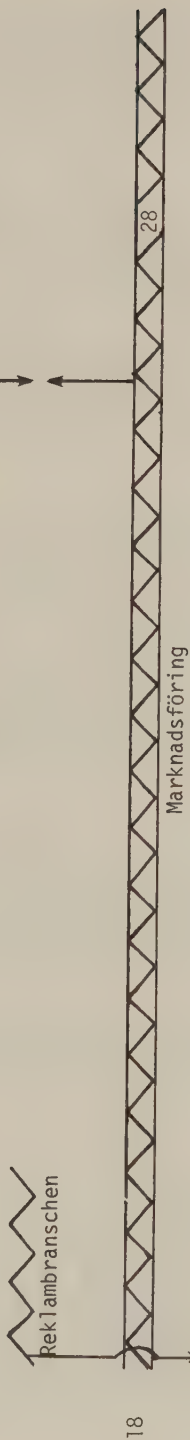
Den kommer aldrig att gå på marknaden, den är för seriös, ni kan ge ut högst 2-3 nr. Det visade sig ju att de hade helt fel.

- 24 Introduktionen på marknaden i febr 1978.

- 25 Utvärdering av introduktionen

Eftersom periodiciteten för produkten är låg, 12 nr per år, finns det en relativt stor eftersläpning i uppföljningen av projektet. Uppföljningen är också beroende av eftersläpningar av rapportering om upplagor, returer etc.

1  - - -
Allerbok

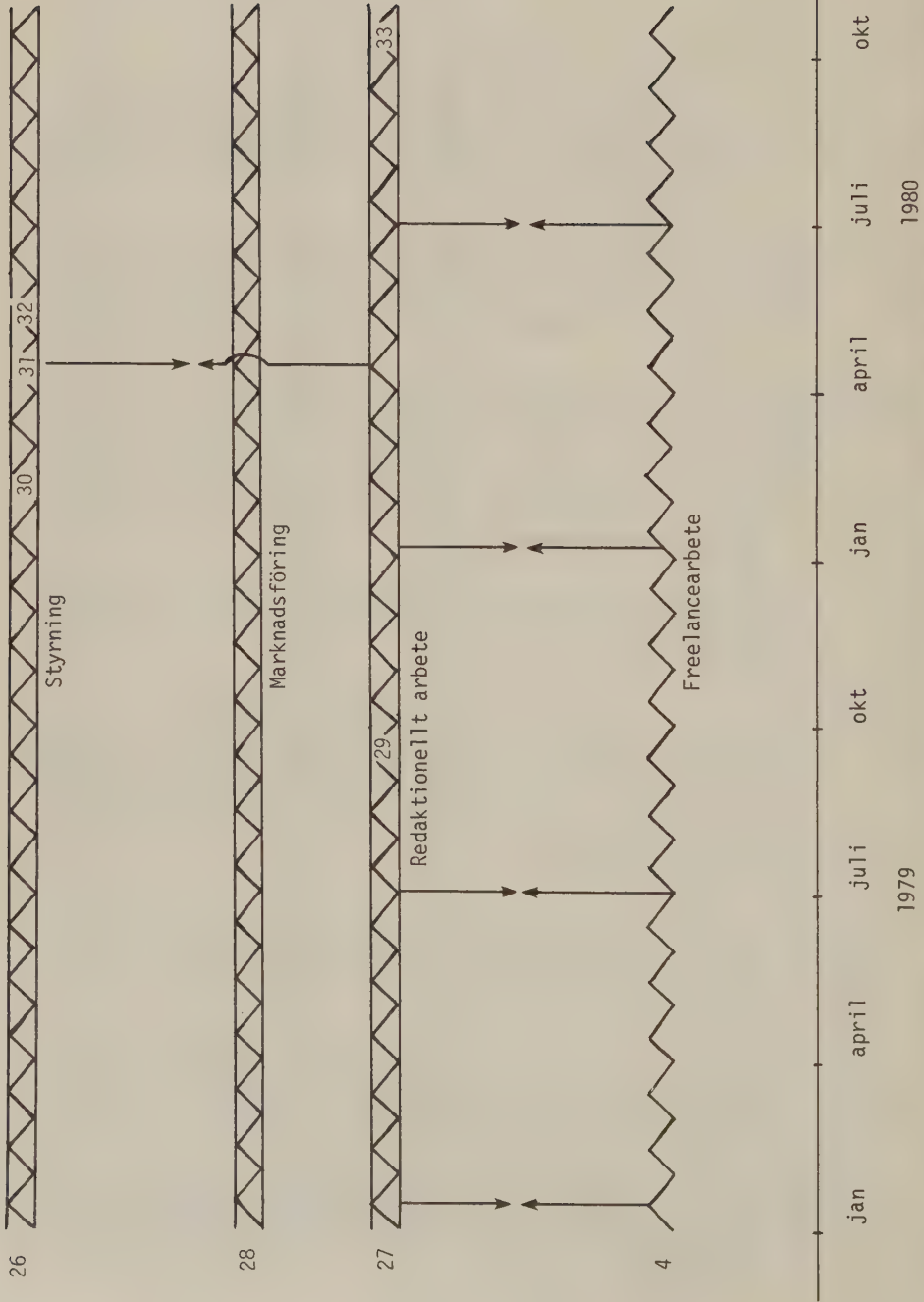


3  - - -
Redaktionsarbete tidningen Allers

jan febr mars april maj juni juli aug sept okt nov dec t
1978

Vid uppföljning av projektet använde man sig av fullständig kostnadsfördelning, således fördelning av samkostnader. Anledningen var att man inte ville ge produkten en felaktig kostnadsbild i starten.

- 26 Utvärdering av tidningen som resulterar i:
 - 27 Under hösten 1978 utökade man antalet sidor i tidningen från 36 till 44. Denna förändring innebar ingen innehållsmässig förändring i tidningen. Man har också bytt några av freelancemedarbetarna.
 - 28 Under hösten genomfördes en Direct Mail-kampanj för att öka prenumerantstocken i tidningen. Denna kampanj gav bra utdelning. Medel från projektfonden användes för att genomföra Direct Mail-kampanjen.
 - 29 Då SS slutar sin anställning vid Allers Förlag övertar UR hans uppgifter som ansvarig utgivare för tidningen (okt 1979). UR är tillsammans med en person som gör layout och en assistent som översätter utländskt material de enda personer som redaktionellt arbetar med tidningen inom förlaget.
 - 30 I febr 1980 har tidningen nått en upplaga på 43 000 ex. Tidningen har också en stor prenumerantstock.
 - 31 Tidningen anses ha nått en maxupplaga (40 000-60 000 ex). Man gör en genomgång av innehållet i tidningen och den tekniska utformningen. Den tekniska produktionen är mycket kostnadskrävande. Man diskuterar därför tekniska rationaliseringar i form av att man dubbeltrycker klippark och omslag.
- GM: Ungdomsmarknaden är intressant. Denna åldersgrupp är dock en väldigt flyktig grupp där intressena snabbt växlar. Detta ger små målgrupper. Därför kan Lill-Allers' upplaga inte bli mycket högre än vad den är.
- GM: Nu skall vi finjustera tidningen, dra ner på returer och se över dess tekniska utförande, papper, klippark etc. Det här ser jag som ett naturligt led i utvecklingen av produkten, man måste hela tiden utveckla produkterna.
- SS: I nuläget är man inne på något väldigt farligt. Man håller på att lyfta ut klipparket från mitten och i stället utöka omslaget. Det är ingen som vet hur läsaren kommer att reagera på detta.



- 32 Det har inom förlaget hela tiden efter starten funnits en positiv inställning till tidningen och tidningens existens har aldrig ifrågasatts.

33 Teknisk rationalisering

Man genomför en teknisk rationalisering så att man trycker omslag och klippark till tre nummer åt gången medan inlagan (enklare tryckförfarande) trycks till ett nummer åt gången.

8.2.2 Resultatbeskrivning

8.2.2.1 Produktdimensioner

Tidningen arbetar under mottot läs-lek-lär-lös. Den har således inte endast ambitionen att vara underhållande utan innehåller dessutom en del faktamaterial och har ambitionen att vara en aktiverande tidning.

Tidningen har som målgrupp en grupp syskon i åldersgruppen 5-13 år. På samma sätt som tidningen Allers varit en tidning för familjen är ambitionen med Lill-Allers att den skall vara en tidning för familjens barn.

8.2.2.2 Konkurrenter

Lill-Allers var vid introduktionen helt unik i sin genre och hade inga direkta konkurrenter. Efter lanseringen har Skandinavisk Press i Malmö gjort ett försök att efterlikna Lill-Allers med tidningen Skoj. I övrigt finns på barntidningsmarknaden serietidningarna, vilka Lill-Allers profilerat sig ifrån och några tidningar inriktade mot speciella målgrupper.

8.2.2.3 Nyhetsgrad för marknaden

Lill-Allers har som tidning en *ganska hög* nyhetsgrad på marknaden (Lill-Allers fanns ju som bilaga tidigare i Allers). Den är unik i följande avseenden:

- Tidningen arbetar med en målsättning att åstadkomma en tvåvägskommunikation mellan redaktion och läsare samt ambitionen att vara en aktiverande tidning som en motpol till serietidningarna, som endast har passivt underhållningsmaterial.

- Då man producerar tidningen tar man på ett tidigt stadium kontakt med freelancemedarbetarna och diskuterar uppläggningsen. Detta resulterar i ett för tidningen mer anpassat material än om, vilket är normalt, materialet köpts från agenter. Detta sistnämnda material är i regel profillöst för att kunna passa så många tidningar som möjligt.

8.2.2.4 Framgång

Tidningen har nått en upplaga på ca 45 000 ex, vilket också betraktas som tidningens upplagetak. Tidningen har därigenom nått en upplagenivå som är genomsnittet för det tjugotal TS-redovisade (av totalt ca 65 titlar) tidningar på barntidningsmarknaden.

Den ekonomiska uppföljningen från Allers Förlags sida visar att tidningen är ekonomiskt lönsam,¹⁾ även om den inte är någon större bidragsgivare. Att lönsamheten inte blivit större beror främst på att den tekniska produktionen är mycket dyr. Tidningen kan i viss mån sägas ha specialtidningskaraktäristika och tillhör därigenom det marknadssegment på populärpressmarknaden som anses ha de största framtidsförutsättningarna.

1) Efter det att datainsamlingen avslutats har lönsamheten försämrats.

KAP 9

FALLET MÅ BRA 2

9.1 NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN

Vid den andra satsningen i Må Bra var *nyhetsgraden för organisationen mycket låg*. Grunden i den tidning som man nu satsade i var den samma som vid den första satsningen. Man hade också inom förlaget delvis fått den ämnesmässiga kompetens som krävdes för att producera tidningen. Man hade också tidigare erfarenheter av hur hälsokostbranschen såg ut och utvecklades.

Vid relanseringen av Må Bra kunde man också delvis använda sig av de redaktionella medarbetare som medverkat under Må Bra 1. Förutom LB, som under Må Bra 1 ingick i den fasta redaktionen, engagerades en del av de tidigare freelancemedarbetarna.

9.2 INNOVATIONSPROCESSEN

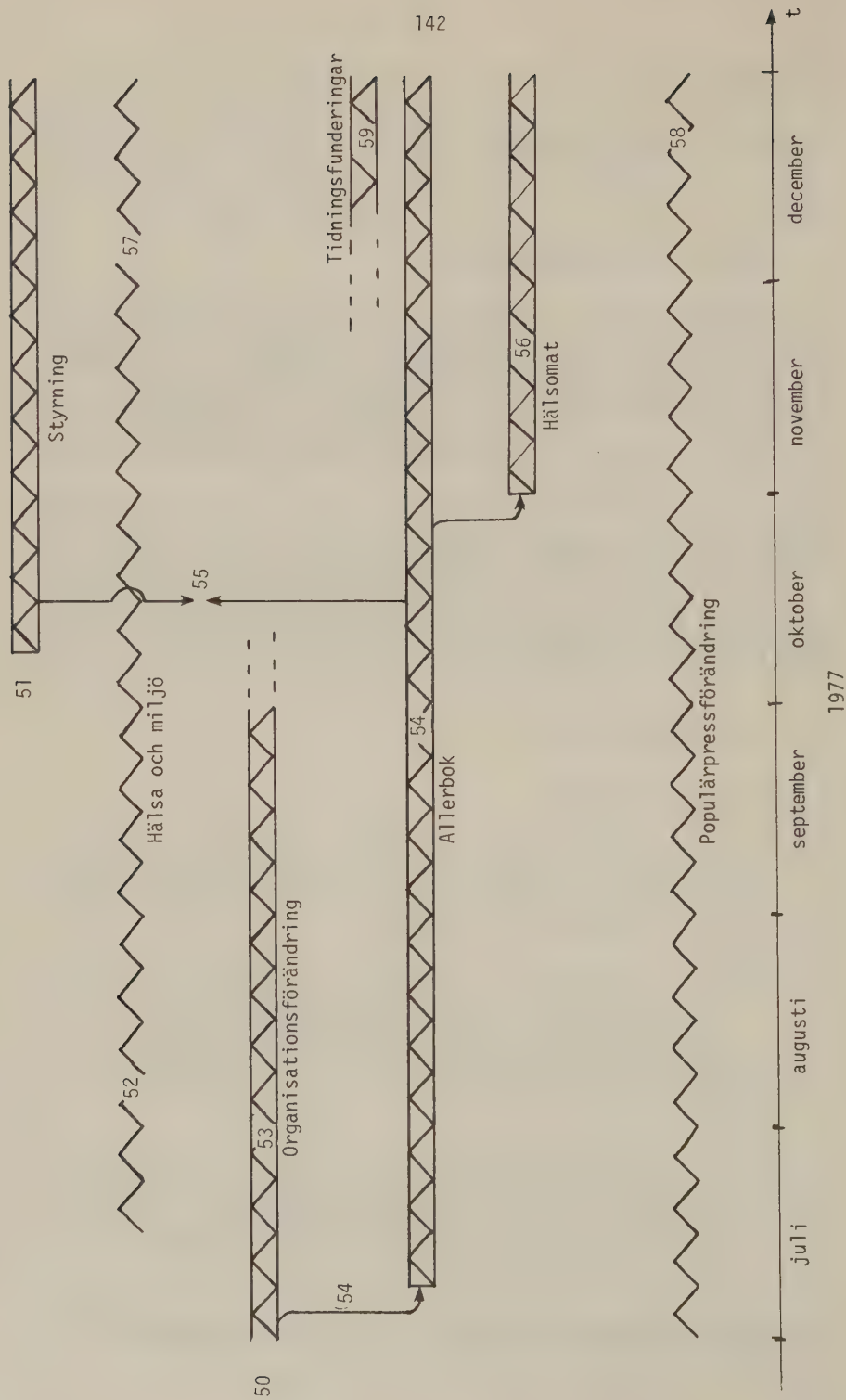
9.2.1 Processbeskrivning

52. Förutsättningarna för en produkt som Må Bra förändrades. Miljödebattens innehåll förändrades och tron på hälsokostens verkningar fick mer "förnuftiga" proportioner:

JP: Jag tror att tiderna har ändrats något. Då fanns det en hysteri kring örtmedicin, hälsokost och ginseng-syndromet som tillmättes stor betydelse. Idag är hälsokostboomen över- det finns en mer förnuftig kostmedvetenhet utan fanatism. Jag är inte säker på att förutsättningarna finns att resonera kring en månadstidning idag.

OL: Man kan påstå att målgruppen under åren har format sig själv genom hela samhällsutvecklingen. Alla de här miljöbegreppen var ju mycket mer diffusa under mitten av 70-talet. Tiden har arbetat för oss - det är lättare att göra tidningen nu även om vi skulle börjat från början.

53. VD-byte och organisationsförändring (se beskrivning avsnitt 7.3.1.1).



54. Starten av "experimentverkstaden" Allerbok och den inläring som ägde rum i samband med utgivningar av nya produkter (se beskrivning vid Lill-Allers processbeskrivning - pkt 1):

SS: Då jag började sade jag: Jag kommer att skjuta med hagelbössor för att se vad vi skall satsa på. Jag hann bara påbörja och avläsa de första tendenserna var man skulle sikta.

55. Allerbok var en resultatenhet med samma status som de andra resultatenheterna i förlaget. Uppföljningen av projekten inom Allerbok ägde således rum med samma fördelningsnycklar för kostnader som användes för de andra resultatenheterna. Allerbok hade dock en tvåårsperiod som respit innan verksamheten måste visa lönsamhet. (Se beskrivning vid Lill-Allers processbeskrivning - pkt 2).

56. Som ett led i Allerboks utgivning där man utnyttjade redaktionellt material som tidigare publicerats i förlagets tidningar, gjordes en bok Hälsomat med material från Må Bra:

SS: Jag gjorde en bok - Hälsomat med material från gamla Må Bra. Det var ingen som trodde på den mer än jag själv. Det blev en enorm succé, vi tryckte upp flera upplagor samtidigt som vi höjde priset.

57. Synen på naturmedicin från myndigheternas sida (Socialstyrelsen) ändras, vilket ökar intresset för naturmedel.

58. En accentuerad uppgång i specialtidningsutbudet äger rum. Efter att specialtidningarna omfattat ca 14 % av upplagorna i populärpressektorn under en följd av år, stiger denna procentandel till ca 20 % under 1977 och 1978.

59. Funderingar över en ny tidning:

SS: Efter att jag släppt Lill-Allers kom tankarna på nya tidningar. Det surrar ju alltid av mer eller mindre vansinniga idéer om nya produkter, men jag märkte att hela tiden fanns överallt i huset bitterheten över att Må Bra lagts ner.

60. Idén till att relansera Må Bra, som bygger på samma idé som Lill-Allers, dyker upp:

SS: Vi utnyttjade den goodwill som fanns förknippat med namnet Må Bra, som var inarbetat. Någonstans i historien hade man satsat pengar i namnet Må Bra. Det vilade ett kapital som jag tyckte att man skulle utnyttja. Det gick rakt in hos de gamla prenumeranterna.

61. SS gör en analys av förutsättningar för att relansera Må Bra:

SS: Jag begärde då fram alla siffror (prenumeranter, lösnummerförsäljning, redaktionell budget) och satte mig ner för att analysera vad man gjorde för fel. Man hade ju gjort rätt men någonstans gick det snett.

Slutsatserna av analysen blev följande:

- tidningen hade i ett kritiskt läge belastats med kapacitetskostnader (ungefär samkostnader)
- de redaktionella kostnaderna var förhållandevis höga då man förutom freelancemedarbetarna haft fyra fasta medarbetare.

62. Ur analysen kom idéerna om relansering av tidningen på följande sätt:

- en försiktigare start som kvartalstidning

En anledning till att man ville starta försiktigare som kvartalstidning var att man skulle undvika kravet på samma medarbetarstab och därmed samma höga redaktionella kostnader och ekonomiska problem som tidigare.

- en lite mer tekniskt påkostad produkt än tidigare
- ett högre pris

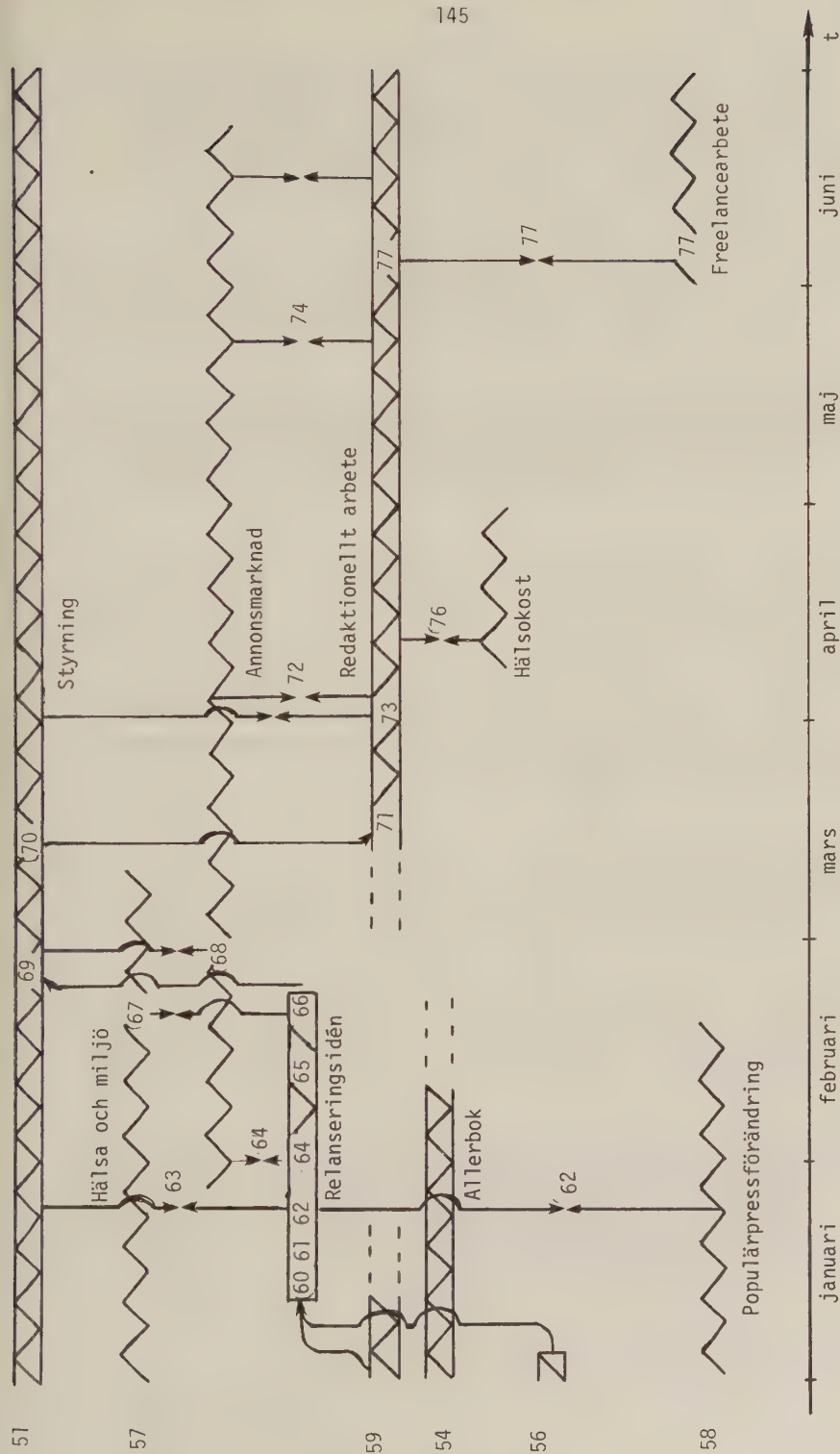
Man fördubblar således priset gentemot tidigare tidning:

SS: Det hade jag ju förstått att vid specialtidningar har priset ingen betydelse, endast det redaktionella innehållet.

63. Idén presenteras för VD:

SS: ES är ju en dynamisk människa. Han går på fingertoppskänsla. Jag presenterade Må Bra-tanken för honom en eftermiddag när vi fikade. Han sade: För helvete bara kör igång.

64. SS diskuterar projektet med andra människor t ex de som tidigare arbetat med produkten, journalister inom och utom företaget samt SB på annonsavdelningen, som har en stor kontaktyta utåt ("vad hade han hört att det var för fel?")



1978

65. Ur dessa diskussioner och den analys av den gamla tidningen som gjorts tidigare växer följande innehållsmässiga förändringar fram jämfört med Må Bra 1:

a) Man tar bort *miljöinnehållet* helt

SS: Jag lärde mig mycket från de 14 tidigare numren, vad som fungerade journalistiskt och detta sammanföll med de intryck som jag fick utifrån. Det var bl a att miljön fått för stor del.

SS: Känslan för tidningen var rätt men man kom för tidigt. Det gick lite snett. Man jobbade för seriöst. Man överskattade miljöintresset. Miljöintresset fanns där men det är inte kommersiellt gångbart. Det kan finnas som komplement men inte som en huvuddel i en produkt.

b) Man gör en radikal nedskärning av *motionsinnehållet*.

c) Man satsar mer på den typ av *mat* som intresserar tidningens målgrupp.

(I den tidning som senare ges ut försvinner också naturreportage som förekommit i Må Bra 1. Innehållet kring missbuksproblem blev aldrig framträdande i Må Bra 1.)

66. Också policymässigt förändras tidningen:

a) Man frångår den seriösa inställningen vad gäller medicin och hälsa och beslutar bl a att inte anlita någon expertpanel.

SS: Jag är lite skeptisk mot den här typen av expertpaneler. Jag tog inte kontakt med branschen när jag började. När man startade Må Bra fanns en påtryckningsgrupp från branschen som nästan satt med i gruppen - man lärer sig nästan med påtryckningsgruppen.

SS: Skall man arbeta med en tidning, av vilket slag det än är, skall man inte ha en expertpanel så nära inpå sig. En expertgrupp har inget intresse av en tidnings kommersiella framgång. En expert ansvarar endast för innehållet och stoppar därigenom allt som gör att han/hon kan få kritik för icke-vetenskaplighet. Jag menar att med en sådan här tidning måste man gå ut i tassenmarkerna med lite spekulation, med populärvetenskap.

b) Man tar en klarare ställning för naturmedel:

SS: Den tidigare tidningen undvek t ex att ta ställning för eller emot naturmedel. Jag sade: Vi skall ta ställning för naturmedel, det skall vara tidningens policy. Det finns en marknad för det här - det finns människor som tror på naturmedel - en back-lash för de moderna medicinska framstegen, en rädsla för den tekniska sjukvården, en rädsla för biverkningar. Detta leder till sundare livsformer - alltså bör vi ta ställning för naturmedel.

Genom dessa förändringar av produkten får man en mer specialtidningsinriktad produkt:

OL: Ramarna var mycket fastare, vi var mera konkreta i programmeringen och tog ett steg ut mot specialtidningshållet. Varje företeelse i tidningen var vassare, mera utpräglad - speciellt hälso-betoningen. Imagen var mer klar, mer distinkt, vilket gjorde det lättare för publiken att ta emot tidningen.

67. Det pågår en debatt om naturmedelslagen, vilket gör detta ämnesområde intressant.
68. Annonsmarknaden är viktig för Må Bra. På naturmedelssidan finns endast ett annonsorgan, nämligen Hälsa.
69. En kalkyl för Må Bra görs. Den viktiga och avgörande faktorn är annonsintäkternas storlek. De kalkyleras av SB till 80 tkr för nr 1.

GM: Vi var en grupp (GM, ES, SS, LÅ, SB) som satt och diskuterade förutsättningarna (upplagestorlek, maximalt pris, prenumaranter, alternativa försäljningskanaler, tryckkostnader och annonser) att starta Må Bra. Med de fakta vi kände till visade kalkylen på överskott, vilket gjorde att vi satsade.

70. Man fattar beslut om att relansera Må Bra som kvartalstidning utan fast redaktion:

SS: Jag hade väl förberett det - det fanns en väl underbyggd kalkyl innan vi definitivt tog ställning. Men det fanns inga motståndare, alla var överens om att här fanns en massa pengar nerplöjda i Må Bra. JP ville däremot inte medverka.

Samtidigt fattas också beslut om att satsa projektmedel (Allerprojekt) i tidningen.

71. SS blir som ansvarig utgivare en sammanhållande person under inkörsperioden:

SS: Jag tänkte att jag tar smällen om vi får en nedläggning och om vi lyckas överlåter jag den åt någon annan att driva den vidare. Jag var på gång att sparka igång Må Bra redan under våren 1978.

72. Det finns två skäl som talar emot att starta redan under våren 1978:

- SB avråder bl a beroende på annonsmarknadens utseende.
- LB tycker att det inte är rätt tid att starta Må Bra. Hon har dessutom inte själv möjlighet att ställa upp med kort varsel. (LB skall medverka som matmedarbetare och matinnehållet kommer att bli det viktigaste i nya Må Bra.)

73. Det beslutas att tidningen skall komma ut under hösten 1978 med första utgivning i september:

SS: I efterhand kan man påstå att detta var helt riktigt. Vi fick ett mer förberett material. Det hade blivit för kort tid att arbeta fram tidningen.

74. SB börjar sälja annonsutrymme i tidningen. Det finns en väldig response på marknaden. Annonssörerna har en positiv inställning sedan tidigare. Man gör en PR-resa med sammandragningar i Göteborg och Malmö för att ytterligare öka annonsintäkterna. I samband med dessa kontakter får man också ytterligare synpunkter på tidningens innehåll.

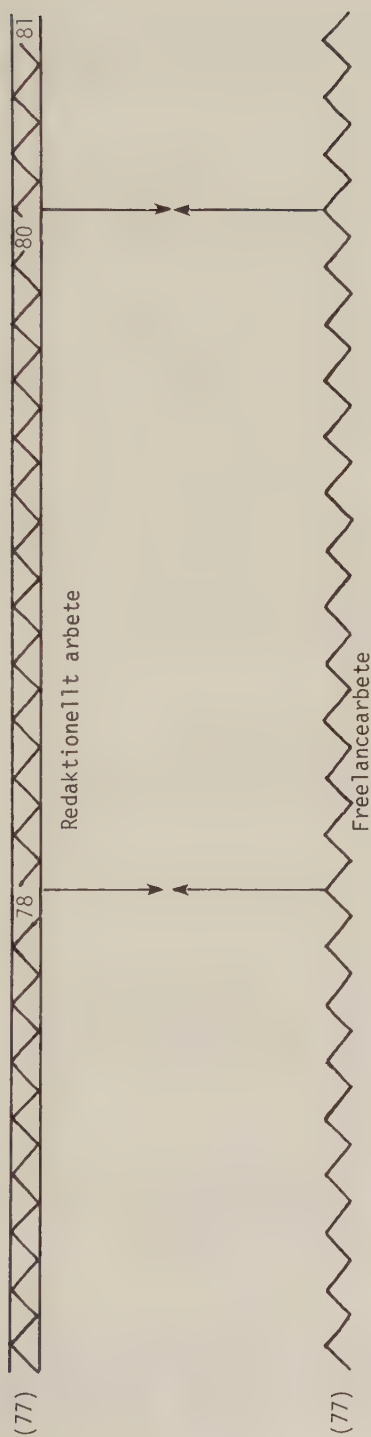
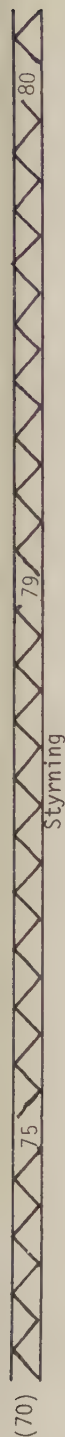
75. Annonssintäkterna för nr 1 blir 95 tkr.

76. Kontakt med hälsokostgrossist:

SS: Jag tog kontakt med en grossist i Helsingborg och frågade vad är det för produktsortiment inom hälsokost som visar en markant ökad försäljning? Det var örtteer. Detta skulle vi kunna göra redaktionellt spännande artiklar på.

SS: Men märk väl jag tog inte direkt kontakt med hälsokostbranschen för att få höra deras syn.

77. Den redaktionella produktionen av tidningen påbörjas. Det första numret görs helt av freelancemedarbetare:



SS: Jag kontaktade en del freelancers som skulle medarbeta i tidningen, en del som tidigare skrivit i Må Bra och en del nya. Och sedan rullade det hela igång. Jag skrev inte så mycket själv - gjorde några översättningar, några artiklar, några sammanställningar.

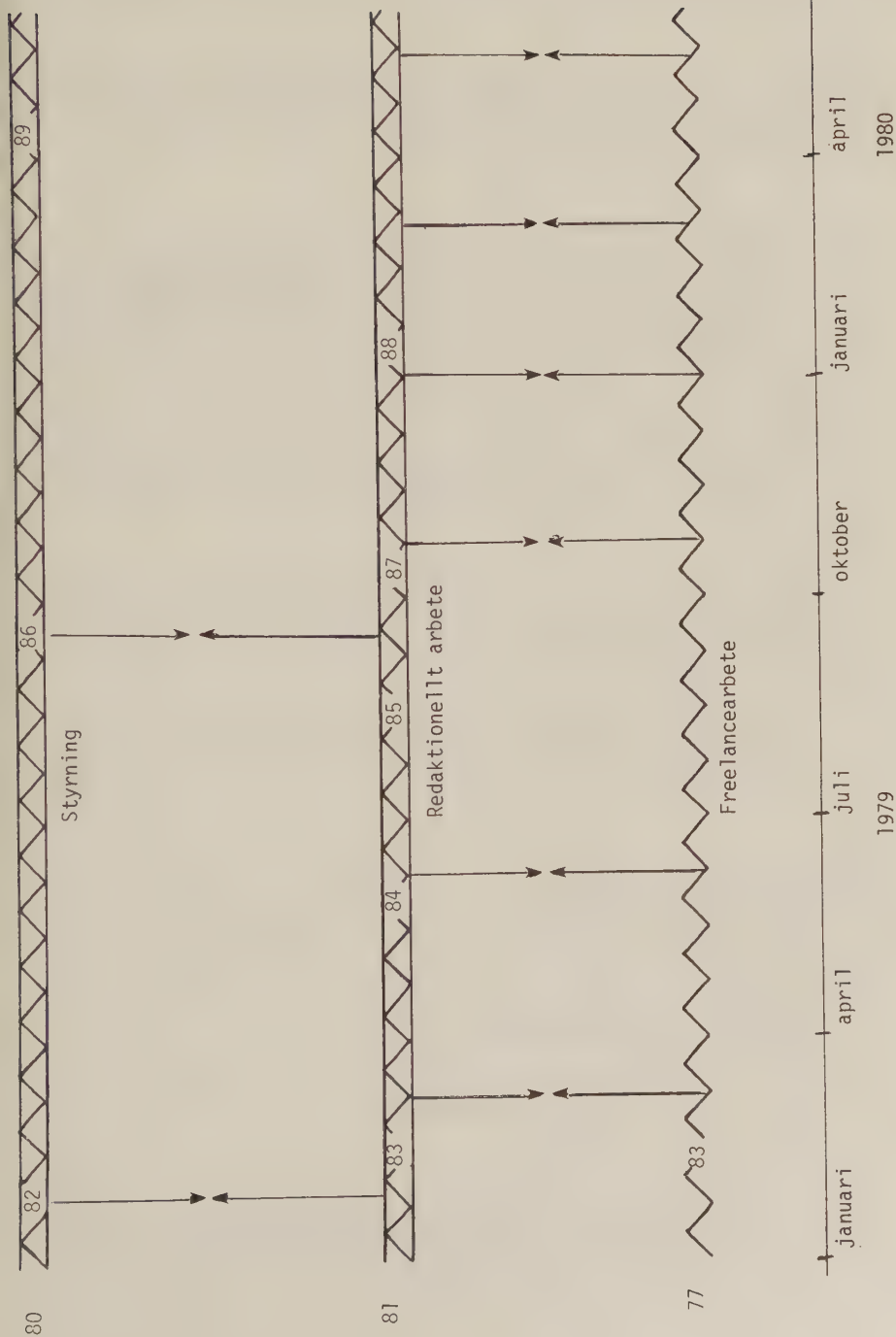
78. Marknadsintroduktion av tidningen äger rum. Förutom de vanliga distributionskanalerna distribueras tidningen via hälsokostgrossister.
79. Nummer 1 har en upplaga på 35-40.000 ex.
80. Utgivning av nummer 2 äger rum 1 dec 1979. All information angående försäljning visar att det över huvud taget inte äger rum någon försäljning av detta nummer.
81. SS tolkar den uteblivna försäljningen som ett misslyckande. Man genomför dock en annonskampanj direkt efter julen. Ett tema i annonserna är bantning (direkt efter julmaten). Annonsdriven blir lyckosam och man hämtar snabbt tillbaka den förlorade försäljningen. Lärdomen blir att man inte skall ge ut sådan här produkt under december månad.
82. En uppföljning av kalkylen för Må Bra visar att man varit försiktig i upplagebedömningen men också att man underskattat kostnaderna för tidningen.

Några ytterligare marknadsföringsmedel satsas inte i tidningen:

SS: Vi lyckades fördubbla upplagan till fördubblat pris. Det fanns en potential att gå vidare på. Jag tror att det skulle kunnat givit mer om vi satsat hårdare när vi såg att tidningen väl fungerade (efter nummer 1 och nummer 2). Marknadsföringssatsningen var i underkant (speciellt om man jämför med Femina).

83. SS arbetar (tillsammans med freelancemedarbetare) redaktionellt även med nummer 3 som kommer ut under våren 1979. Därefter börjar OL (idéutvecklare 1975 och från 1977 chefredaktör för tidningen Femina) åter intressera sig för Må Bra:

SS: Då började signalerna komma från OL som hela tiden livligt understödde tankarna. Han var ju med redan i första starten. Han var oerhört intresserad av den här produkten och av den här typen av material. Han sade: Släpp inte den här produkten, den vill jag göra, jag är trött på Femina - jag vill lägga av.



84. Efter att tidigare givit ut tidningen den sista månaden i varje kvartal förändrar man nu utgivningstidpunkten till första månaden i kvartalet.
85. OL tar successivt över tidningen under sommaren och när SS säger upp sin anställning vid Allers Förlag blir OL också chefredaktör och ansvarig utgivare för tidningen.

SS: Jag var lite tveksam till att OL skulle ta över. Han har ett privatintresse av motion och det är farligt. Men det beslutades att OL skulle ta över produkten och vi hade långa samtal om innehållsförändringen där jag förklarade konsekvenserna av en återgång till det gamla, framförallt om man satsade för mycket på motion. OL var dock helt inne på att driva tidningen och driver också så vitt jag kan se tidningen enligt riktlinjerna.

SS: Att OL tog över gav tidningen möjligheter att utvecklas. Tidningen fick en journalist på heltid som fick möjlighet att fundera kring innehållet och därmed göra en bättre tidning. Jag hade 10-15 andra produkter att arbeta med.

Även efter OL:s tillträde som ansvarig utgivare görs den största delen av det redaktionella arbetet av freelancemedarbetare även om OL själv skriver i större utsträckning än vad SS gjorde.

86. Efter en utvärdering av tidningen där man kan konstatera att man lyckats etablera tidningen på marknaden förändrar man periodiciteten från kvartalsutgivning till varannanmånadsutgivning. I samband med detta gör man en ytterligare satsning av projektmedel i tidningen.
87. En ny programförklaring för tidningen formuleras. Denna kan ses som "kodifiering" av den utveckling som ägt rum under Må Bra 2.

Programförklaringen betonar fyra ämnesområden: hälsomat, naturmediciner, motion och giftfri miljö.

Vidare framgår att tidningens program anger en bredare grupp än vad som varit fallet tidigare:

Det program Må Bra står för är inte längre förbehållet någon liten grupp av idealister och fanatiker. Vårt program representerar en livssyn och inställning som berör alla människor.

88. En redaktionell nyhet efter OL:s tillträde är en utökad kontakt med läsekretsen. Detta var något som man inte hann med under SS:s period som ansvarig utgivare.
89. Tidningen har klarat det uppställda break-even talet med hög marginal. En intensifierad kampanj för att få nya prenumeranter pågår. Målet är en prenumerantstock på 10.000. För närvarande har man 6.000.

9.2.2 Resultatbeskrivning

9.2.2.1 Produktdimensioner

Må Bra är en varannanmånadstidning som specialiserat sig på hälsomat, naturmediciner, motion och giftfri miljö. Förändringen gentemot Må Bra 1 är att tidningen nu i högre grad koncentrerats kring mat och naturmediciner medan motions- och miljöinnehållet tonats ned.

Tidningen har nu en bredare målgrupp än vad den haft tidigare. Då var det framförallt människor i 40-50-årsåldern som köpte tidningen. En undersökning i början av 1980 visar dock att åldersgruppen 20-29 är den största bland köparna. Denna åldersgrupp är något större än åldersgruppen 30-39 år, vilken är något större än åldersgruppen 40-49. Slutligen är den sistnämnda gruppen något mindre än åldersgruppen 50-59.

9.2.2.2 Konkurrenter

Må Bra saknar egentliga konkurrenter. En tidning som inom Allers Förlag betraktas som marginell konkurrent är Hälsa. Denna tidning betraktas som en facktidning som vänder sig till redan övertygade hälsokostätare, vegetarianer, etc medan Må Bra vänder sig till en större och bredare grupp människor - de som kan tänkas bli intresserade inom de närmaste åren. Må Bra vänder sig således till dem som är tveksamma, "de som står på tröskeln till ett nytt intresseområde" (OL) medan Hälsa vänder sig till "dem som är redan frälsta" (OL).

Enligt tidningen Hälsas egna uppgifter täcker den följande ämnesområden: "Sund livsföring genom fullvärdig mat, motion, miljövard och därtill hörande specialområden: vegetarisk kost (recept), biologisk odling, fasta, naturmedel och hälsokost. Motto: samarbete med naturen."

Enligt egen uppgift har tidningen följande målgrupp:

"Folk med intresse för reformkost, sunda vanor och motion, hälsorörelsens medlemmar och hälsokostbranschens kundkrets."

Övriga mattidningar som exempelvis Allt om Mat och Gourmet ("bearnaise-såstidningar" - OL) betraktas inom förlaget inte som några egentliga konkurrenter till Må Bra.

9.2.2.3 Nyhetsgrad för marknaden.

Nyhetsgraden för marknaden beträffande Må Bra är *medelhög*. Tidningen är unik i den meningen att endast marginella konkurrenter, framförallt Hälsa, finns. Det har inte heller tidigare funnits liknande tidningar i Sverige. I utlandet finns det dock tidningar med liknande temata som Må Bra.

Nyhetsgraden för marknaden vad gäller Må Bra ligger i att den blivit ett alternativ till tidningen Hälsa. Denna tidning har en särpräglad målgrupp medan Må Bra har en mer allmän framtoning och vänder sig till en bredare grupp människor.

9.2.2.4 Framgång

Må Bra hade första halvåret 1980 en upplaga på 40.000 ex. Detta är en upplageökning sedan Må Bra 1 med ca 30 %. Dessa upplagedata tyder således på viss framgång för Må Bra. Upplagenivån för Må Bra är dock fortfarande lägre än för konkurrenten Hälsa. Upplageutvecklingen under åren 1972-80 för denna tidning framgår av tabell 9.1.

1972	15.817
1973	19.649
1974	22.267
1975	26.007
1976	32.348
1977	44.301
1978	48.857
1979 1. hä	56.987
1979 2. hä	59.946
1980 1. hä	(59.8)

Tabell 9.1. Upplagedata Hälsa, åren 1972-78 medelnettoupplaga för hela året, 1979-80 halvårsupplagor.
Källa: TS-boken resp årgång.

Som framgår av denna tabell har Må Bra mycket snabbt lyckats nå en upplagenivå, som det tagit Hälsa lång tid att uppnå. Tidningen Hälsa grundades redan 1940. Framgången för Må Bra ligger således i att man snabbt lyckats etablera produkten på marknaden.

Uppfattningen inom Allers Förlag är att tidningen ännu inte nått sitt upplagetak utan att detta ligger på en upplagenivå på 65-70 000 ex. Produkten kan således nå ännu mer framgång i framtiden:

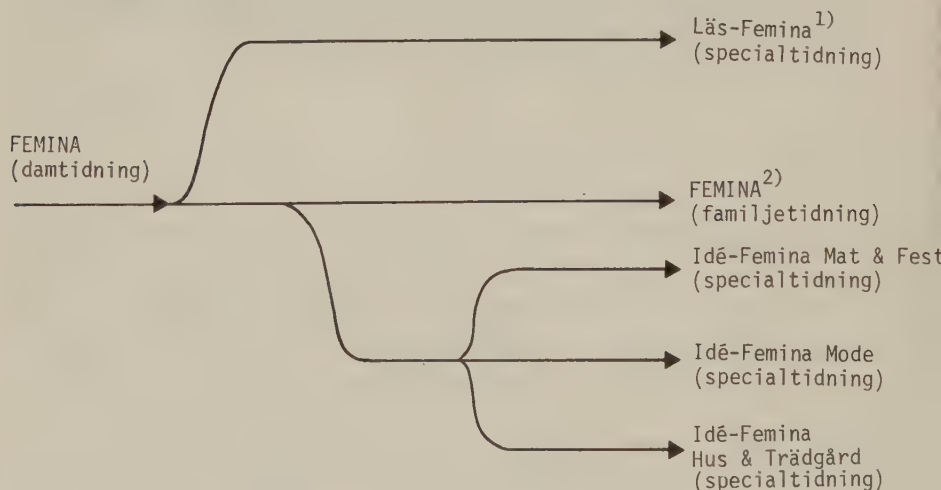
OL: Det är en mycket glädjande utveckling för en tidning, att vi går in och säljer bra (kanske bäst) i de grupper som är svårast att fånga med allmänna veckotidningar. Må Bra är en av de få specialtidningar som har den stora presumtiva intressgruppen framför sig.

OL: Jag har inte under dessa över 20 år som journalist mött en så god response från publiken som beträffande Må Bra - även från håll där man tidigare varit lite skeptiska, hälsoorganisationer, vegetariska grupper etc.

KAP 10

FALLET SPECIALFEMINA

Specialfeminaprojektet inom Allers Förlag har sin bakgrund i en dålig upplageutveckling för tidningen Femina. Diskussionerna kring denna upplageutveckling har resulterat i att man utvecklat fyra specialtidningar i anslutning till Femina parallellt med en förändring av denna tidning. Samtidigt som Feminas karaktär förändras vill man i specialtidningarna tillvarata den fackmaterialstradition som tidigare funnits i Femina. På lång sikt skall den gamla damtidningen Femina få en framtoning av familjetidning med mera brett material. Se figur 10.1!



Figur 10.1 Damtidningen Feminas utveckling.

1) Efter datainsamlingens slut har Läs-Femina förändrats så att den ingår som bilaga under namnet "Lästidningen" i Röster i Radio & TV med en periodicitet på ca 1 nr/månad. Bilagan görs på entreprenad av Allers Förlag.

2) Förändringen av Femina från damtidning till familjetidning misslyckas och tidningen läggs ned i aug 1981.

10.1 NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN

Nyhetsgraden för organisationen är ganska låg. Samtliga specialtidningar arbetar med sådant fackmaterial som man är förtrogen med från Femina sedan tidigare. Idé-Femina Mat & Fest är en direkt fortsättning på det matmaterial som funnits i Femina de senaste åren och Idé-Femina Mode har stor likhet med Feminas tidigare stora modenummer under vår och höst. Den enda förändring som ägt rum vid utvecklingen av dessa specialtidningar är att materialet utökats volymmässigt.

Läs-Femina och Idé-Femina Hus & Trädgård har utvecklats ur det fackmaterial som fanns i Femina tidigare. Detta material har dock varit av mindre omfattning varför dessa tidningar möjligen kan påstås ha större nyhetsgrad än Idé-Femina Mat & Fest och Idé-Femina Mode.

Ett annat faktum som talar för en låg nyhetsgrad är att de redaktionella medarbetare som arbetat med fackmaterialet i Femina tidigare, också är de som fått det redaktionella ansvaret för de nya specialtidningarna.

10.2 INNOVATIONSPROCESSEN

Idén till Specialfemina kan sägas bli etablerad då man började fundera över Feminas utveckling. Redogörelsen för innovationsprocessen börjar därför med en kort beskrivning av denna utveckling.

Beskrivningen av innovationsprocessen avslutas då Idé-Feminatidningarna varit ute på marknaden under en period av 1 1/2 år. Under denna tid har också tidningen Femina lagts ned.

10.2.1 Processbeskrivning

1. Utgivning av damtidningen Femina. I Feminas redaktion ingår bl a SN (chef red), ML (red sekr), ISL (redaktör för Läslustan), IW, BS (mode-medarbetare), ER (matmedarbetare) och JD (inredningsmedarbetare). Också freelancemedarbetare deltar i det redaktionella arbetet.

2. En analys av tidningen Feminas upplageutveckling visar följande resultat:

1962-67	243,2 (genomsnitt)
1962-67	270,1 (högsta upplaga)
1962-67	220,3 (lägsta upplaga)
1968	215,6
1969	214,7
1970	255,8
1971	193,4
1972	196,6
1973	187,2
1974	176,7
1975	158,7
1976	144,5
1977	123,0
1978	117,0

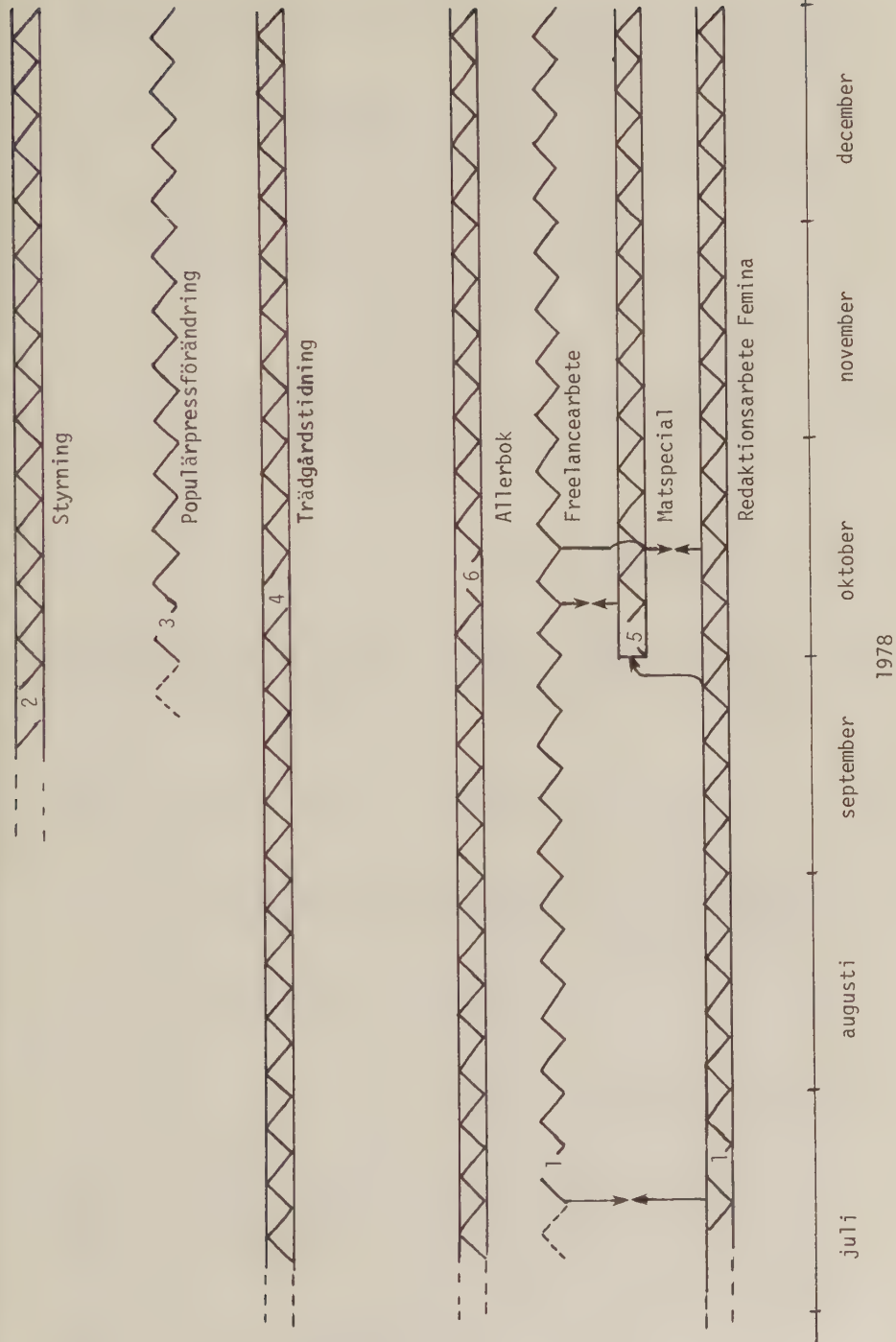
Upplagor 1. halvåret i 1000-tal

Källa: TS-aktuellt och TS-boken resp årgång

Upplageutvecklingen visar en nästan kontinuerlig nedgång sedan slutet av 60-talet. Under hela denna period har det pågått diskussioner om förändring av tidningen Femina, både mindre förändringar som att arbeta med bilagematerial och större förändringar då man förändrat hela tidningens inriktning. Ett exempel på de senare är den i pressen uppmärksammade radikala inriktningen 1975 som fick sin kulmen i "Feminastriden" där de danska ägarna gick in för att styra upp verksamheten.

SGS: Femina hade under perioden 1964-72 sin senaste storhetsperiod och var under delar av perioden också den största damtidningen i landet. Tidningen var också ett stort annonsorgan och var ekonomiskt lönsam. Vi tog i tidningen upp en del frågor (miljöfrågor, hälsofrågor och kvinnofrågor) långt innan man gjorde det i andra tidningar.

SGS: Efter att jag slutade på tidningen har man hela tiden lagt om tidningen. Först blev den mera lättsam, sedan kom den militant-feministiska perioden och i nuläget är den mera en andra upplaga av Hänt i Veckan.



3. Specialtidningarnas upplagor genomgår en markant ökning. Även antalet specialtidningar ökar.

Upplagestatistiken för 14-dagars och månadstidningar (specialtidningar) visar följande utseende under 70-talet:

	Antal tidningar	Total upplaga (1. halvåret)
1971	6	949,6
1972	7	1.117,3
1973	7	995,4
1974	6	936,7
1975	7	937,2
1976	7	937,0
1977	8	1.474,1

Källa: TS-boken resp årgång

4. Idéer om en trädgårdstidning finns. (Se även beskrivning av idégenereringsprocessen, avsnitt 5.5.2.) IW, med personligt intresse för trädgårdsskötsel, är en av dem som verkar för en sådan tidning.

IW: Våren 1978 tog jag återigen upp idén med den nye VD:n ES om en ny trädgårdstidning. Denna skulle komma ut två gånger per år.

5. Man startar en Matspecialbilaga i tidningen Femina nr 40/1978, vilken ges ut månadsvis:

SN: Tanken var att när vi testat denna matbilaga ett par år skulle vi gå ut med den som mattidning.

6. Produktutvecklingsenheten Allerbok.

7. Tidningen Femina blir alltmer olönsam. Den har en dyr tillverkning (påkostat tryck och layout). Samtidigt sjunker upplagan, vilket gör att annonsunderlaget minskar. Man koncentrerar utvecklingsansträngningarna kring Femina-konceptet.

8. I detta sammanhang kommer idén till Specialfemina upp. Man skall ge ut specialtidningar på de områden där Femina tidigare haft en stark profil - litteratur, hemmet, mat och mode. Idén kan ses som en kombination av följande företeelser:

- en analys av vad tidningen Femina stått för historiskt och hur den förändrats över tiden.
- en analys av vilka kunskaper som fanns inom redaktionen.
- specialtidningsutvecklingen under 70-talet, vilken varit väldigt gynnsam.

SN: Vi har ju vetat att det gått bra för specialtidningarna, både här och utomlands. Däremot har de mera diffusa tidningarna (s k damtidningar) haft en kärv marknad. Därför har det varit en naturlig diskussion då vi talat om att tillföra tidningen specialgrejer.

ES: Allers Förlag har kommit in för sent på denna sektor.

- funderingar om vad som skall ske om Femina inte kan leva vidare som veckotidning. Idé-Femina kan ses som en säkerhetsventil om denna situation skulle uppstå.

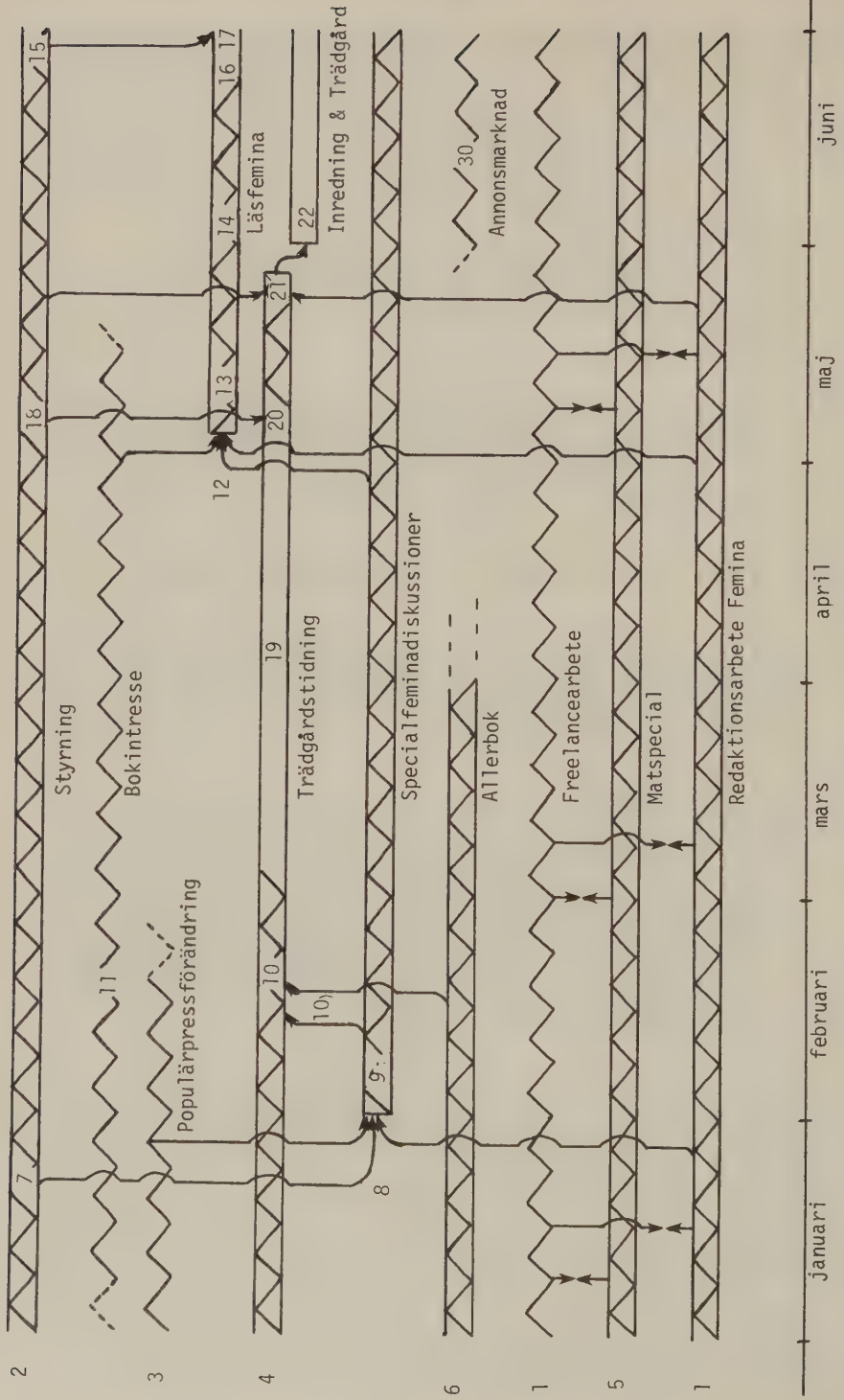
9. Diskussioner kring idén:

SN: Har man en gammal inarbetad tidning är det inte lätt att göra förändringar (lägga ned eller förändra tidningens innehåll). Fördelen med det här projektet är att om en av tidningarna inte fungerar kan vi lägga ner den. Men det är tänkt att vi skall hålla på under en tämligen lång tidsperiod för att se hur det går. Samtidigt är konkurrensen på specialtidningsområdet från de andra förlagen väldigt hård så det gäller att ha is i magen och hålla ut längst.

10. Den första tidningen där man utvecklar Feminas gamla fackmaterial utges inom Allerboks ram med IW som redaktionellt ansvarig. Tidningen som har en tämligen låg budget ges ut under namnet Idé-Femina Trädgård och utkommer i mars 1979.

11. Ett ökat bokintresse.

12. Man upplever inom förlaget det tilltagande bokintresset, framför allt genom det intresse som finns för den typ av material som finns i



"Läslustan" i tidningen Femina. Detta leder fram till idén att utveckla fackmaterialet i "Läslustan" till en helt ny tidning - Läs-Femina.

13. Det beslutas att redaktören för "Läslustan" ISL skall bli redaktör och ansvarig utgivare för Läs-Femina. Vidare utses en referensgrupp för tidningen samt beslutas att den skall ges ut med sex nummer per år.
14. Projekt Läs-Femina startar i juni 1979. Anledningen till att man startar med Läs-Femina är att det är en enklare tidning att producera än Idé-Feminatidningarna, bl a därför att det redaktionella arbetet till huvuddelen utförs av *en* person som redan finns *inom* förlaget.
15. En utvärdering av projektet visar en prognosticerad upplaga på 30.000 ex och en annonsingång på 10 sidor. Vidare kalkyleras intäkter och kostnader för projektet. Man beslutar att genomföra Läs-Femina som ett test där man skall lägga ner projektet om upplagan för nr 1 och 2 understiger 10.000 ex, göra en förnyad analys om upplagan blir mellan 10.000 och 20.000 ex samt fortsätta projektet om upplagan överstiger 20.000 ex.

Det avsätts medel från projektfonden (Allerprojekt) för layoutkostnader samt för marknadsföringsåtgärder i samband med introduktionen.

16. Utgivningspunkt beslutas till första veckan i oktober. Distribution beslutas ske via bokhandeln förutom den vanliga distributionen via Presam och prenumeration.
17. Tidningens sidantal beslutas till 64.
18. Försäljningen av Idé-Femina Trädgård uppgår till 30.000 ex.
19. IW, personligen intresserad av trädgårdsskötsel, vill fortsätta att göra en trädgårdstidning:

IW: Från början tyckte jag att det var klokt att göra en trädgårdstidning som skulle komma ut två gånger per år.

20. Diskussioner om trädgårdstidningen:

IW: ES ställde sig frågande till en tidning som endast innehöll trädgårdsmaterial, eftersom en sådan tidning inte skulle kunna få tillräckligt med prenumeranter. Därför kom vi i stället fram till en tidning som skulle innehålla både inredning och trädgård och som skulle komma ut fyra gånger per år.

21. Ett möte hålls om den blivande tidningen Idē-Femina Hus & Trädgård:

IW: I maj/juni 1979 hölls ett möte där vi beslöt att en dummy skulle göras och att därefter en tidning förmodligen skulle ges ut fyra gånger om året. Dessutom bestämdes antalet sidor (tidningen skulle innehålla 80 redaktionella sidor), budget samt innehållet i stort. Vi utgick också ifrån att Feminamedarbetaren JD skulle medverka i tidningens inredningsmaterial.

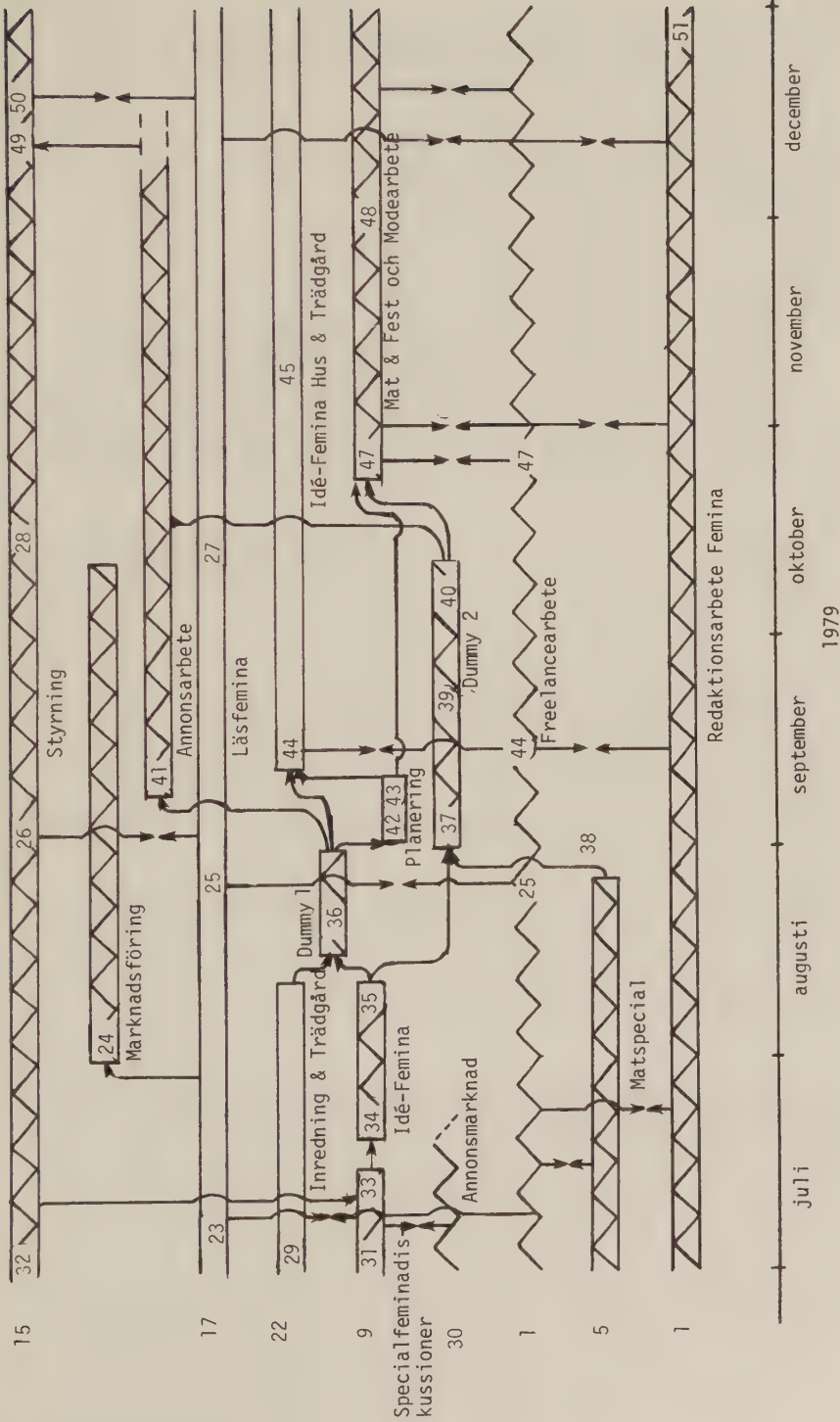
22. IW: Jag hade då den uppfattningen att vi skulle göra en tidning med 60 % trädgård i nr 1 (vårnumret), 40 % trädgård i nr 3 (höstnumret), 30-40 % trädgård i nr 2 samt 20-30 % trädgård i nr 4. Resten av tidningen skulle ägnas åt hem och inredning.

IW: Anledningen till att inredning kom att ingå i tidningen var att Femina är ledande på detta område, men då Femina alltmer utvecklas från damtidning till familjetidning får detta material inte plats.

23. Dummyarbete med Läs-Femina. Arbetet, som utförs av ISL, inriktas på att komponera tidningen. Idéer till innehåll erhålls dels från materialet i Läslustan och dels genom kontakter med förlag, författare och journalister, vilka tidigare utnyttjats i samband med Läslustan. I arbetet med dummyn bestäms innehållet i tidningen. Detta innehåller dels en utveckling av materialet i Läslustan och dels nytt material som fångar upp aktuella företeelser i bokvärlden.

24. Marknadsföringsåtgärder i samband med introduktionen av Läs-Femina beslutas. Stor vikt läggs vid prenumerationsaktiviteter (i Femina vecka 38 och 39 och Månadens bok). Vidare annonser i Femina, Svensk Bokhandel, TidningsNytt och Månadens Bok samt aktiviteter hos Presamförsäljare.

Samtidigt beslutas första försäljningsdag för de tre första numren av tidningen: 28 sept, 30 nov och 25 jan.



25. Redaktionellt arbete med tidningen. ISL är redaktör och den enda inom förlaget som arbetar redaktionellt med tidningen. Hon blir också ansvarig utgivare för tidningen. I denna medverkar ett stort antal skrivande freelancemedarbetare.

Det redaktionella arbetet resulterar i en tidning som visar mycket stor likhet med tankarna i den tidigare dummys. Tidningens policy formuleras som (programförklaring i nummer 1):

... Läs-Femina, en ny tidning för alla som tycker om att läsa. Här hittar du lästips, intervjuer med författare, aktuell debatt, reportage, mycket om böcker - nyutkomna och inte alldeles nyutkomna och klassiker - och förstås noveller av god klass och utdrag ur nya böcker. Det vill säga impulser och god information av det slag som vi all-läsare vill ha och har ett ständigt behov av.

26. En kalkyl för Läs-Femina visar att nollpunkten för tidningen är 20.000 ex. Denna kalkyl bygger på förutsättningen att den redaktionella kostnaden per nummer inte blir högre än 35.000 kr.
27. Första numret av Läs-Femina kommer ut 15 oktober. I ett informationsbrev beskrivs tidningen som ett komplement till Femina, "och våra ambitioner är att den ska bli en tidning som på ett lättillgängligt sätt informerar om böcker, ger lästips, presenterar författare, deltar i litteraturdebatten och populariserar bokläsandet."
28. I en "försiktig utgivningsplan" planeras utgivning av sex nummer av Läs-Femina.
29. IW arbetar vidare med Hus & Trädgårdstidningen:

IW: Under sommaren 1979 grodde tidningen fram inom mig. Jag arbetade med tanke på en dummy. Först i augusti fick jag klart för mig att tidningen skulle bli verklighet.

30. Inom annonsmarknaden är matsektorn ett stort område. En mattidning är således bra ur kommersiell synvinkel.
31. Man beslutar att satsa på projekt Idé-Femina. ES blir projektledare och ekonomiskt ansvarig för hela projektet och dessutom ansvarig utgivare för de tre Idé-Feminatidningarna (Idé-Femina Hus & Trädgård, Idé-Femina Mat & Fest och Idé-Femina Mode).

32. Samtidigt görs en budget för tidningarna samt beräknas nollpunkts-volymer till 35.000 ex för varje Idé-Feminatidning:

SN: Det är orealistiskt att vi i ett så stort projekt redan efter ett par månader skulle kunna försörja oss själva. Målsättningen är att vi inte skall kosta för mycket och på lång sikt bli lönsamma.

SN: Vi har en realistisk budget. Vi har inte en skamligt låg budget men vi har heller inte möjligheter att beställa fantastiska matjobb. Detta kan man inte räkna med i ett inledningsskede utan vi måste jobba upp oss till en viss nivå först.

Man beslutar att ge ut 4 nummer under 1980 av Idé-Femina Hus & Trädgård och Idé-Femina Mat & Fest och att ge ut ett vår/sommarnummer och ett höst/vinternummer av Idé-Femina Mode. Under utgivningen av dessa nummer skall man göra en utvärdering av tidningarna och besluta om fortsättningen.

33. Antalet sidor i Idétidningarna bestäms till 100. Detta sidantal är beroende av den tekniska produktionen. Den tryckpress man skall använda för att trycka Idétidningarna är mest ekonomisk vid 48 sidor (Idétidningarna = 2×48 sidor + 4 sidor omslag). Samtidigt maximerar man antalet annonssidor till 20 i varje nummer.

34. ML och en layoutmedarbetare gör en modelltidning som skall ligga till grund för alla Idé-Feminatidningarna. Tanken med denna modelltidning är att skapa en utseendemässig likhet mellan de tre Idé-Feminatidningarna med samma layout, samma typografi och samma typ av bildmaterial. Tidningarna skall således ge en upplevelse av *ett* paket.

ML: Vi hade "den gamla Femina" från slutet av 60-talet, början av 70-talet - den som folk sparar på. Det var något i den där stilen vi skulle ta tag i. Vi hade en vision - de stora bilderna, gärna vackra bilder och bra tryck. Det var detta vi skulle göra något av.

Alla tre Idétidningarna avses också följa en årsrytm (ett grundmönster) där innehållet i tidningarna skiftar med årstiderna.

35. Uppdragen att göra de tre Idé-Feminatidningarna delas formellt ut. Huvudredaktörer för de tre tidningarna blir IW (Idé-Femina Hus & Trädgård), SN (Idé-Femina Mat & Fest) och ML (Idé-Femina Mode).

36. IW gör tillsammans med ML en dummy för Idé-Femina Hus & Trädgård. Denna blir klar i början av september.

IW: När det gäller trädgårdsbiten finns samma tankegångar i Idé-Femina Hus & Trädgård som i Idé-Femina Trädgård från 1979. Båda bygger på det faktum att det finns ett stort trädgårdsintresse i det här landet, men väldigt dåliga kunskaper på området.

Dummyarbetet resulterar i en dummy med de tre innehållsdelarna inredning, hus och trädgård. Dummyn visar också hur layouten för tidningen skall se ut.

37. SN gör tillsammans med ML en dummy för Idé-Femina Mat & Fest, som blir klar i oktober.

SN: Här finns inget projektarbete i egentlig mening. De dummies som vi arbetat med har vi gjort här på redaktionen och inte i fristående projektgrupper

Trots att det inte finns någon skriven policy för tidningen existerar det dock en "grundpolicy" - de viktigaste idéerna för tidningen, som man arbetar efter:

SN: Var och en hade en grundfilosofi hur tidningen skulle se ut. Vi samlade material efter denna och arbetade fram ett fiktivt innehåll för nummer 1. Vi letade i utländska tidningar och gamla Femina efter material som skulle passa in. Därefter var det bara hopklippning, formgivning och rubriksättning kvar.

Idé-Femina Mat & Fest bygger på samma typ av material som Femina. Det finns också samma policy för innehållet i de båda tidningarna - rimligt i arbetsinsats, rimligt i kostnad och näringsriktig mat.

38. Matspecialbilagan i Femina är en grund i vilken man hämtar idéerna till Idé-Femina Mat & Fest:

SN: Matspecialen fanns väl i bakhuvudet när vi gjorde Mat & Fest.

39. ML och BS gör tillsammans en dummy för Idé-Femina Mode, som är klar i oktober. Arbetet resulterar i en "idédummy", där varje avsnitt markeras med endast ett uppslag. Det blir en "fantasitidning" som inte är så mycket beroende av om kläderna finns i verkligheten. Man hämtar inspiration framför allt från utländska modetidningar:

ML: Man arbetar på samma sätt som när man gör en veckotidning. Man sätter upp en lista på det material man vill ha med - en tänkt tidning.

Innehållet i tidningen och idéerna är givna när man startar dummyarbetet:

ML: Vi behövde i stort sett endast fästa idéerna på papper.

Idéerna kommer från de erfarenheter man har från Femina sedan tidigare.

ML: Det är sådant material som vi arbetade med i Femina i alla år och samma medarbetare.

40. Dummyarbetet ger en uppfattning om man kan hålla de ekonomiska kalkylerna - en uppfattning om hur mycket jobb man har råd att köpa in från freelancers. Dummyn ligger också till grund för annonsförsäljningen.

41. Försäljning av annonser i de tre Idétidningarna påbörjas.

42. Val av medarbetare sker för Idé-Femina Mat & Fest och Idé-Femina Mode. I Mat & Fest skall förutom SN också ER (matskribent i Femina under många år), JD (inredningsskribent i Femina) och ett antal freelancemedarbetare medverka.

I Idé-Femina Mode medverkar förutom ML också BS samt ett fåtal freelancers.

43. Planering av produktionen görs. Utgivningsdagar beslutas (20 mars, 12 juni, 28 aug och 13 nov för Idé-Femina Hus & Trädgård och Idé-Femina Mat & Fest samt 20 mars och 28 aug för Idé-Femina Mode), trycktid beräknas och lämningsstider till tekniken fastställs. Produktionsplaneringen has om hand av ML.

44. Redaktionellt arbete med Idé-Femina Hus & Trädgård. Tidningen har ingen fast redaktion. I det redaktionella arbetet deltar IW, som är chefredaktör och skriver en stor del av trädgårdsmaterialet och JD, som arbetar med inredningsmaterialet. Dessutom medverkar några freelancemedarbetare.

IW är knuten till Feminas redaktion i Stockholm. IW och JD har ett par sammanträden inför nummer 1. Någon samordning med övriga Idétidningar sker inte:

IW: I övrigt har vi inget direkt samarbete (med övriga Idé-Feminatidningar) men givetvis kontakter. Vi måste ju hålla i minnet att det endast är 3-4 personer som arbetar med de här tidningarna. Dessutom upplever jag att "rågångarna" mellan de olika tidningarna är klart dragna.

45. Under det redaktionella arbetet förändras innehållet något jämfört med den dummy man presenterat tidigare:

IW: Andelen trädgårdsmaterial i nr 1 har minskat gentemot vad jag trodde skulle bli fallet tidigare. Mot tidigare beräknat 60 % har det blivit 45-50 % trädgårdsmaterial.

46. Avlämning från redaktionen till tekniken, då även layoutarbetet är klart, sker 28 jan.

Det redaktionella arbetet resulterar i en tidning med följande policy (programförklaring i nummer 1):

"HUS & TRÄDGÅRD är alltså en tidning som med vackra bilder och en lättläst men informativ text vill ge tips och råd och funderingar kring den stora bit av vårt liv som är - vårt hem. Vi vill *inte* vara en tidning som ökar statustänkandet eller över huvud taget känns kravfull, utan i stället visa på de möjligheter som finns att göra våra hem lättskötta och praktiska, men samtidigt personliga och vackra.

Detsamma gäller för våra trädgårdssidor - det är glädjen i att arbeta med något vackert - och för den delen också nyttigt - som vi vill framhålla.

47. Redaktionellt arbete med Idé-Femina Mat & Fest och Idé-Femina Mode. Medverkar i detta arbete gör SN, ML och BS vid Feminas redaktion i Helsingborg, JD och ER samt några ytterligare freelancemedarbetare.

Idéerna i dummyn till Idé-Femina Mat & Fest används i stor utsträckning när man gör det första numret:

SN: Vi var i sådan tidsnöd att vi redan i dummyn tog in jobb som kunde finnas i nummer ett. Vi satte rubriker direkt med tanke på nummer ett.

Avlämning från redaktionen, då även layoutarbetet är klart, sker 1 febr.

Det redaktionella arbetet resulterar i en tidning som har följande policy (programförklaring i nummer 1):

Mat & Fest är tidningen för dig som tycker om mat och som lagar mat. "En normalfamilj med stort matintresse", talar vi ofta om då vi planerar för tidningens innehåll. Vi ska inte bjuda dig någon lyxtidning. Men en vacker och inspirerande mattidning med fötterna på jorden.

I det redaktionella arbetet är ML till stor del sysselsatt med layout, formgivning och produktionsplanering för samtliga tre Idétidningar.

Det redaktionella arbetet med Idé-Femina Mode inriktas mot praktiska saker som bilder, kvalitet, fotografering (bl a resa söderut för att fotografera vårmödet) och variation i materialet. En del av materialet beställs utifrån men den större delen av innehållet görs internt. BS är moderedaktör och har hand om klädval, skaffar fram kläder och uppgifter om dessa samt skriver texterna till tidningen.

Dummyn blir automatiskt en förebild för Idé-Femina Mode:

ML: Vi tänkte nummer 1 när vi gjorde dummyn. Kan vi hitta på något bättre till nummer 2 skall vi självklart jobba vidare med det.

Avlämning från redaktionen, då även layoutarbetet är klart, sker 7 jan.

Det redaktionella arbetet resulterar i en tidning med följande policy (programförklaring i nummer 1):

"IDE-FEMINA MODE - En ny tidning!

Vi gör den för dig som vill få en samlad bild av dagens mode. I detta nummer ägnas helt naturligt den största biten åt det svenska modet både för VÄREN OCH SOMMAREN -80. Vi har gjort ett urval av de bästa kläderna som finns och kommer i affärerna för vardag och fest, för fritid och jobb, för bad och strand, för semesterresan. I den svenska modebiten ingår också de nya underkläderna, tre kvinnors personliga klädstil, färgglatt stickat och alla de nya tillbehören.

Men modebilden -80 blir inte total utan en presentation av de senaste trenderna från utlandet. Från modets huvudstäder Paris, Milano och New York kommer våra rapporter.

Kläder är inte allt i Idé-Femina Mode - i utrymmet vi ägnar kroppens skönhet och hälsa ingår tips om de nyaste makeup-färgerna, och frisyrerna, skönhetsknep och ett effektivt gymnastikprogram.

Idé-Femina MODE innehåller det bästa om det mesta från hela den omväxlande modevärlden.

Det redaktionella arbetet med Idé-Femina Mat & Fest och Idé-Femina Mode sker i stor utsträckning i nära samarbete mellan personerna som ingår i de båda tidningarnas redaktioner:

SN: I en liten grupp kan man ju utnyttja varandras kunskaper på ett annat sätt än i en stor grupp. Vi känner varandra så väl att vi kan varandras svaga och starka sidor och kan låta var och en dominera på det område som vederbörande kan.

48. Inom redaktionen följer man hela tiden utvecklingen på modesidan:

ML: Vi följer med utländska modetidningar. Sedan är det ju en uppbyggd rutin - kontakten med tillverkare och grossister.

49. Annonsförsäljningen för nummer 1 når inte upp till det maxantal sidor man fastställt. Detta beror på svårigheterna att sälja annonser med endast dummyn som underlag. Antalet annonssidor i nummer 1 blir i de tre tidningarna ca 12 (Hus & Trädgård), ca 18 (Mat & Fest) och ca 11 (Mode).

50. Försäljningen av Läs-Femina nr 1 visar att man uppnått nollpunktsvolymen (20.000 ex). De tidiga rapporterna för nr 2 tyder på en ökad försäljning jämfört med nr 1. Tidningen har drygt 1.500 prenumeranter.

Man diskuterar lösnummerpriset på tidningen. En kalkyl visar dock att ett lägre pris skulle kräva en avsevärd högre upplaga, varför priset beslutas bli oförändrat.

Man beslutar att ge ut tidningen under hela 1980.

Marknadsföringsaktiviteterna skall i första hand inriktas på att värva flera prenumeranter (prenumerantpris: 6 nr för 49:50, lösnummerpris: 12:50).

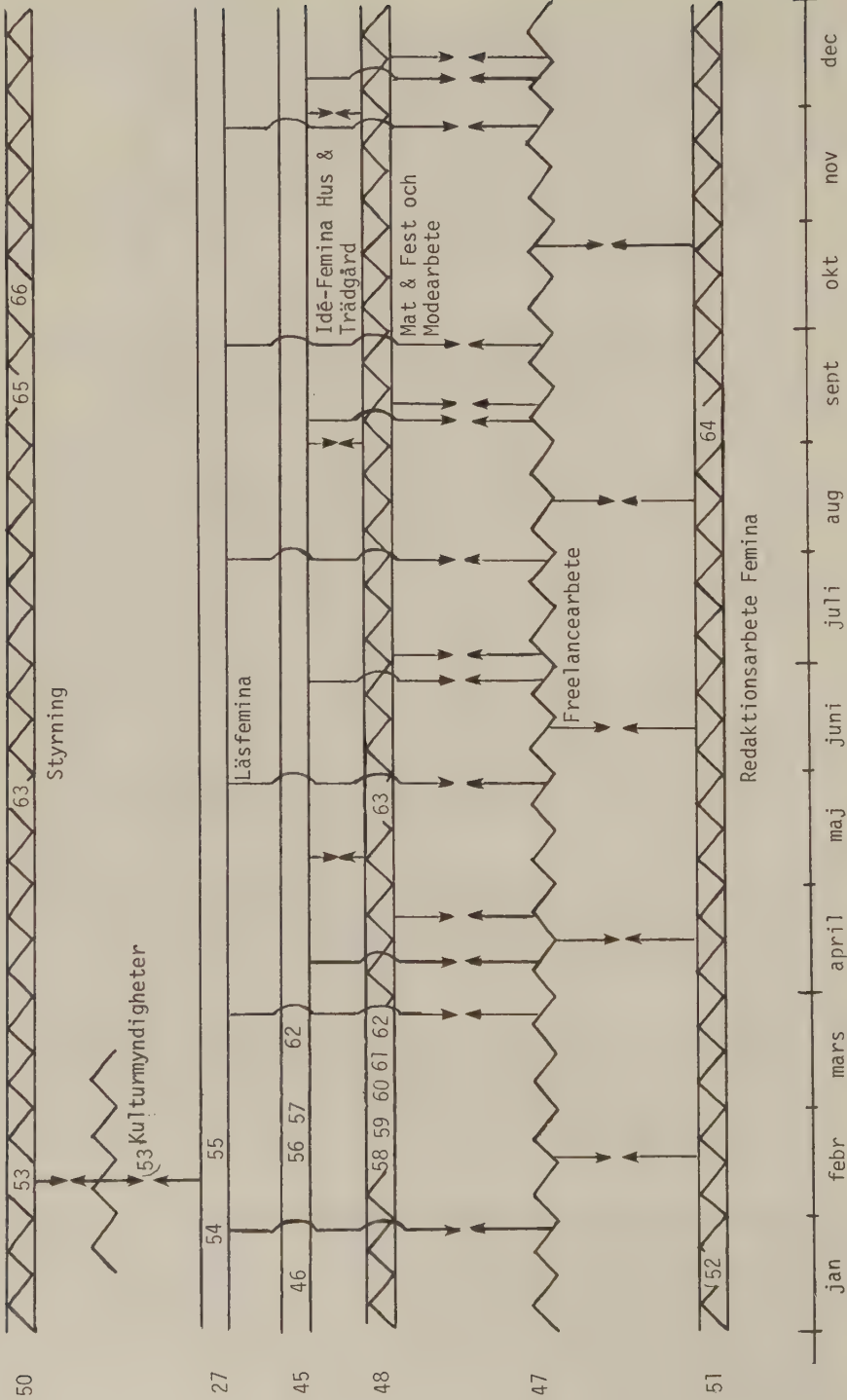
51. Läslustan som funnits i Femina under en följd av år och som bildar grunden för Läs-Femina försvinner ur Femina årsskiftet 1979/80.
52. Samtidigt med att man startar specialtidningar med fackinnehåll blir detta fackmaterial utrymmesmässigt mindre i Femina. Det finns många fler avdelningar i Femina än tidigare (Feminas förändring från damtidning mot familjetidning) och mer plats för läsning, vilket gör att man måste krympa fackmaterialet med dess omfattande bildmaterial.

SN: Det är naturligtvis en chansning att förnya en tidning. Men man måste ju göra något. Man kan ju inte låta en tidning tappa 10 000 om året och inte göra någonting åt det.

ES: Tidningen Femina fick också förändras och har numera en framtoning av traditionell veckotidning. Om vi lyckas återstår att se men för tillfället kan vi inte göra mycket mer.

Förutom de redaktionella förändringarna förenklas (förbilligas) också den tekniska produktionen för Femina. Dessutom genomförs pris-sänkningar på både annonsutrymme och lösnummer.

53. Förlaget gör en ansökan till Statens Kulturråd om statligt kulturstöd för tidningen Läs-Femina. (En av konkurrenterna Bonniers Litterära Magasin har kulturstöd.) Preliminärt betraktas Läs-Femina som kvalificerad för att erhålla statligt kulturstöd.
54. Det redaktionella arbetet med Läs-Femina fortsätter efter de riktlinjer som dragits upp i dummyn.
55. I Läs-Femina nr 4 kompletteras innehållet med avsnittet "Insänt", en insändarspalt som har till syfte att aktivera och öka kontakten med läskretsen.



56. Utvärderingen av det redaktionella arbetet med nummer 1 av Idé-Femina Hus & Trädgård ger följande erfarenheter:

IW: För det första att budgeten ej var tillräcklig. Jag hade ej klart för mig hur projektet skulle fungera ur ekonomisk synvinkel. Detta gjorde att vi överskred budgeten.

57. Med lärdomarna från nummer 1 som grund fortsätter det redaktionella arbetet med nummer 2:

IW: Den knappa budgeten lärde mig att arbeta på ett annorlunda sätt. Räkningarna från skrivande journalister och fotografer blev större än vad jag räknade med. I nr 2 arbetar vi därför i större utsträckning med Feminas egna fotografer då det gäller nytaga foton. I nr 1 ville vi använda många olika fotografer, vilket vi anser ger en större kreativitet i bildkompositionerna.

IW: Man måste ju anpassa tidningen till tidpunkten då tidningen kommer ut. Det stora trädgårdsmaterialet som var tänkt att komma ut vår och höst kommer alltså att bli mindre i nr 2.

58. Utvärderingen av det redaktionella arbetet med nummer 1 av Idé-Femina Mat & Fest ger följande erfarenheter:

SN: Gamla erfarenheter - att nummer 1 aldrig blir så bra som kommande nummer har chansen att bli. Man har alltid en massa tankar som sedan inte fungerar i slutskedet p g a tidsbrist. Man blir alltid lite besviken på det första numret.

59. Det redaktionella arbetet med nummer 2 av Idé-Femina Mat & Fest, där festdelen inriktas mot sommarfester (midsommarfest, knytkalas etc).

Redan vid planeringen av nummer 1 har man gjort vissa beställningar avseende material till nummer 2 och 3.

60. Utvärderingen av det redaktionella arbetet med nummer 1 av Idé-Femina Mode:

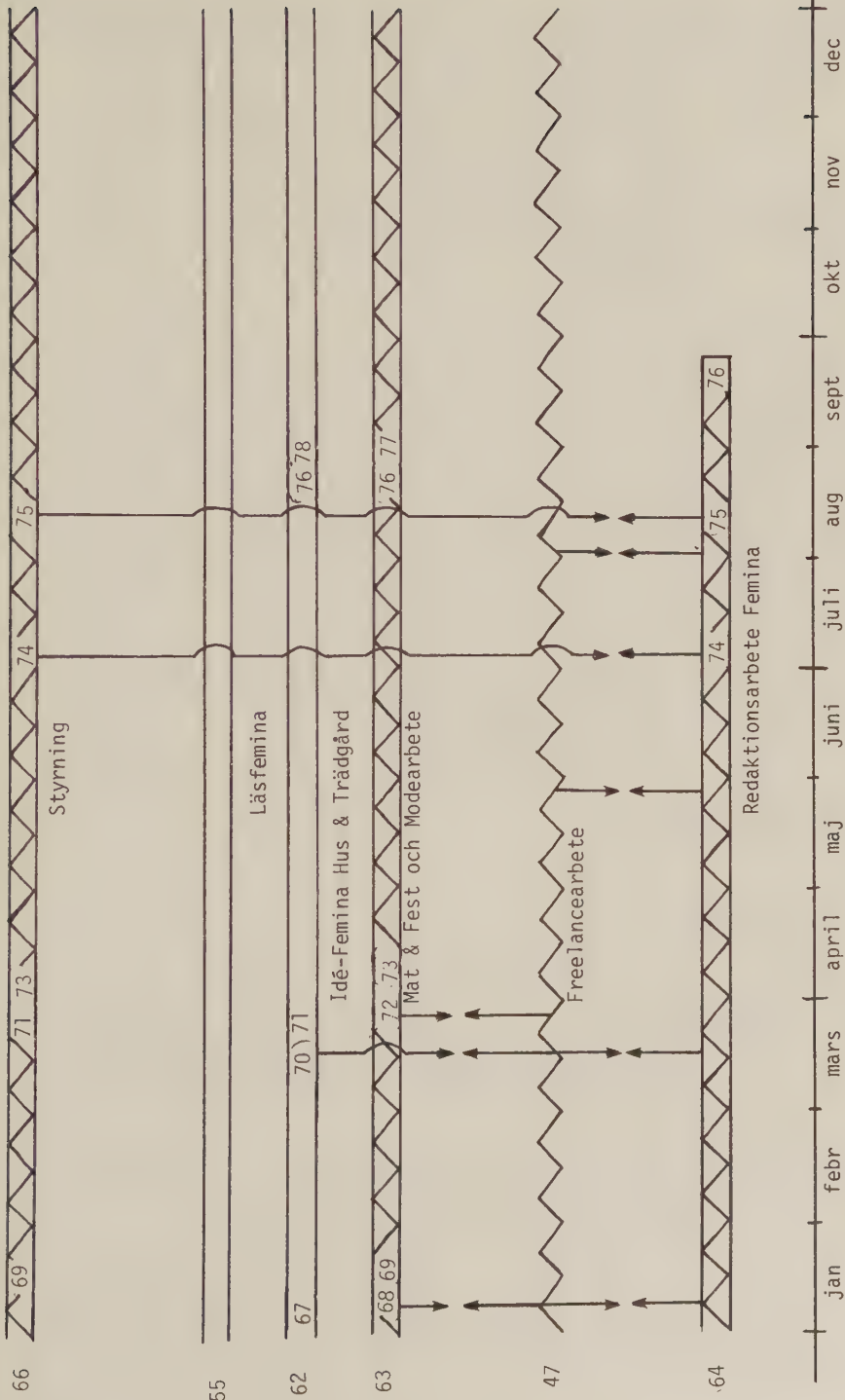
ML: Ekonomin känner jag inte till. Jag vet vår budget (modetidningen) och den klarade vi precis. De andra tidningarna vet jag inte.

ML: Vi har ännu inte gjort några erfarenheter av projektet men det får vi kanske när tidningen leget ute ett tag. Hittills är ju jobbet exakt det samma som vi sysslat med i många år.

61. Ytterligare en person, TL, knyts till det redaktionella arbetet med Idé-Femina Mode.
62. Samtliga tre Idé-Feminatidningar kommer ut med sitt första nummer 20 mars.
63. Beslut att förändra periodiciteten för Idé-Femina Mode till fyra nummer per år. Därmed kommer utgivningen av denna tidning helt att följa utgivningen av de andra Idétidningarna.
64. Den tidigare postorderförsäljningen av framför allt mönster och tyger i Femina läggs ned fr o m nr 36. Det är framför allt den stora lagerhållningen i samband med denna verksamhet, som gjort den olönsam.
65. En utvärdering av de två första numren av Idé-Feminatidningarna visar:
 - att kostnaderna blivit något högre än kalkylerat
 - att upplagorna blivit ungefär vad man kalkylerat med

Break-evenupplagan för var och en av Idétidningarna har beräknats till 35.000 ex.

 - upplagan för Idé-Femina Hus & Trädgård har legat något under denna nivå
 - upplagan för Idé-Femina Mat & Fest har legat ungefär på denna nivå
 - upplagan för Idé-Femina Mode har legat något över denna nivå
 - att annonsintäkterna blivit något lägre än beräknat
66. Man fastställer följande upplagemålsättningar för de fyra specialtidningarna:
 - Idé-Feminatidningarna 50 000 ex
 - Läs-Femina 20-25.000 ex
67. Idé-Femina Hus & Trädgård ändrar titel något. Man vill betona att tidningen också innehåller hemmaterial och tidningen får därför också "hem" med i namnet på tidningens omslag - Idé-Femina Hus & Trädgård (Hem).



68. I nr 1/1981 (utgivningsdag: 5 mars) genomförs en prenumerationskampanj för Idé-Femina Mode som karakteriseras på följande sätt:
- innehåll ("modemässorna i Paris, Milano och New York", "skorna, väskorna, smyckena", "skönhet", "...de nyaste make-uperna och frisyrerna till personliga tips om hälsa, motion, hårvård o.s.v.")
 - årsrytm ("sommartips", "höstens mode", "vinternumret, med det goa varma modet")
69. Nr 1/1981 av Idé-Femina Mode innehåller ca 17 sid annonsmaterial.
70. I nr 2/1981 (utgivningsdag: 14 maj) genomförs en prenumerationskampanj där följande punkter i Idé-Femina Hus & Trädgård (Hem) betonas:
- 4 x 100 sidor idéer ("Ett sommarnummer fyllt av idéer och goda råd")
 - trädgård ("vi hjälper den trädgårdsintresserade att få en trädgård utan krav på ständig skötsel.")
 - inredning ("vi försöker hitta allt det nya i inredning, men värnar också om det klassiskt tidlösa.")
 - årsrytm ("Idé-Femina HUS & TRÄDGÅRD kommer med 4 nummer per år. Och alltid i takt med årstiderna, som lite får bestämma tidningens innehåll.")
71. Nr 2/1981 av Idé-Femina Hus & Trädgård (Hem) innehåller ca 11 sid annonsmaterial.
72. I nr 2/1981 (utgivningsdag: 27 maj) genomförs en prenumerationskampanj för Idé-Femina Mat & Fest där följande punkter betonas:
- idéer ("... varje nummer är en hel liten idé- och kokbok.")
 - innehåll ("festrecept", "vår vinexpert provar både de billigare och de dyrare sorterna", "vardagens middagar", "brödbak", "impulser från de internationella köken", "läsning om och kring mat")
73. Nr 2/1981 av Idé-Femina Mat & Fest innehåller ca 16 sid annonsmaterial och dessutom en speciell 4-sidig annonsbilaga.
74. Upplagesiffrorna för Femina blir alltmer nedslående. Upplagan för första halvåret 1981 visar en nedgång med ca 17.900 ex till en upplaga på ca 75.500.

75. Nedläggningsdiskussionerna intensifieras och i aug fattas beslutet om nedläggning av Femina. Tidningens break-evenvolym är ca 100.000 ex och med en upplaga på 75.000 - 80.000 ex ger tidningen en förlust på 2-3 mkr per år.

Man kan konstatera att förändringarna av tidningen - ett breddat innehåll, ett aktuellt material i reportagestil samt överföring av det traditionella fackmaterialet till specialtidningar - inte kunnat rädda Femina.

76. Feminas sista nummer (nr 40/1981 med utgivningsdag 28 sept) kommer ut. I numret presenteras för läsarna en ny idé - Månadens Magasin.

Månadens Magasin är en tidskriftsklubb där man som medlem kan köpa Idé-Femina Hus & Trädgård, Idé-Femina Mat & Fest och Idé-Femina Mode till medlemspris. Som medlem erhåller man rabattcheckar att utnyttjas hos Tempo/Ahléns. Om rabattcheckarna utnyttjas blir priset per tidning 2:- kr. Dessutom erhåller man som klubbmedlem specialerbjudanden.

Utgivningen för de tre Idé-Feminatidningarna läggs så att ett nummer kommer varje månad (= Månadens Magasin), exempelvis Mode, Hus & Trädgård, Mat & Fest, Mode, Hus & Trädgård...

77. I nr 40/1981 beskrivs också de tre Idé-Feminatidningarna för Femina-läsaren.

Idé-Femina Mode (utdrag):

- dagens aktuella mode, säsong för säsong
- trendgivande modevisningar
- stückbeskrivningar
- tips och idéer om kläder, frisyrier, makeup

Idé-Femina Mat & Fest (utdrag):

- glad matfantasi och sund matfilosofi
- recept, kokbok
- vacker och inspirerande
- idéer till din köksmiljö

78. Idé-Femina Hus & Trädgård (utdrag):

- specialtidningen för heminredning och trädgårdsidéer
- idéer och köptips
- samla ett helt bibliotek med idéer och kunskaper

10.2.2 Resultatbeskrivning

10.2.2.1 Produktdimensioner

10.2.2.1.1 Idé-Femina

Begreppet Idé-Femina är gemensamt för tre av tidningarna. Dessa tre tidningar har, trots att de behandlar skilda fackområden, gemensamma egenskaper, vilka omfattar samma exklusiva utseende, samma typografi, samma layout och en satsning på många och stora bilder i färg. Utseendemässigt skall tidningarna således framstå med elegant tryck och elegant bildmaterial. Detta eleganta utseende kombineras med "en icke exklusiv" information om de olika fackområdena. Tidningarna tänks således ha ett exklusivt utseende med mer vardagsnära innehåll.

Det finns inte någon definierad målgrupp i termer av ålder, utbildning etc för idétidningarna. Det är i stället intresset för respektive fackområde som skall konstituera tidningarnas målgrupper. Tidningarna antas dock appellera till genomsnittssvensken. Man vill således med en exklusiv utformning sprida vardaglig information till genomsnittssvensken.

10.2.2.1.2 Läs-Femina

Arbetet med Läs-Femina har skett fristående från de tre idétidningarna. Idé-Feminabegreppet med gemensam typografi, gemensam layout och satsningen på ett exklusivt bildmaterial omfattar därför inte Läs-Femina.

Gemensamt med idétidningarna är att Läs-Femina inte har någon definierad och klart avgränsad målgrupp. Det är det gemensamma intresset för läsning och böcker som skall konstituera målgruppen. Dessutom har tidningen intentionen att intressera nya läsargrupper.

Läs-Femina är en specialtidning om böcker och författare. Förutom att den tar upp nyutkomna böcker skildrar den även författarna bakom böckerna, presenterar icke etablerade författare, ger kringinformation om

bokvärlden samt tar upp debattämnen i anslutning till böcker och författarskap.

10.2.2.2 Konkurrenter och nyhetsgrad för marknaden

Läs-Femina har inga direkta konkurrenter. En tidning som arbetar med samma fackområde är BLM (Bonniers Litterära Magasin) men denna tidskrift täcker ett smalare fält av ämnesområdet än vad Läs-Femina gör.

En tidskrift som funnits inom detta område är Böckernas Värld. Nyhetsgraden för marknaden beträffande Läs-Femina är således *ganska låg*. En nyhet hos Läs-Femina är dock att den täcker något större område än endast nyutkomna böcker.

Idé-Femina Hus & Trädgård har konkurrenter i form av Sköna Hem, Hem och Fritid och Allt i Hemmet. Sköna Hem har en mycket elegant framtoning och appellerar förmodligen till en annan läsekrets än Idé-Femina Hus & Trädgård. Hem och Fritid och Allt i Hemmet har mycket gör-det-självmaterial vilket skiljer dem ifrån Idé-Femina Hus & Trädgård.

Nyhetsgraden för marknaden avseende Idé-Femina Hus & Trädgård är således *ganska låg*. Det nya med tidningen, som inte funnits på marknaden tidigare, är kombinationen av elegans i bild och layout och en informativ text kring ett vardagsnära material.

Idé-Femina Mat & Fests största konkurrent är Allt om Mat. Denna tidnings skillnad gentemot Idé-Femina Mat & Fest är att den har både en vardagsaktig del och en gourmetdel i tidningen. En tredje mattidning på marknaden är Gourmet. Denna tidning konkurrerar inte i lika stor utsträckning med Idé-Femina Mat & Fest eftersom den, som namnet säger, inriktar sig mot gourmetmat. Nyhetsgraden för marknaden vad beträffar Idé-Femina Mat & Fest är således *ganska låg*.

Även Idé-Femina Mode slår sig in på en marknad där konkurrenter redan finns. Dessa konkurrenter är Ja, som innehåller mer läsning än Idé-Femina Mode, och Mode & Skönhet. Ja vänder sig till en mer specificerad målgrupp - kvinnor i nya karriärer - än vad Idé-Femina Mode gör. Där emot är likheten mellan Idé-Femina Mode och Mode & Skönhet ganska stor.

Nyhetsgraden för marknaden vad avser Idé-Femina Mode är således *ganska låg*.

10.2.2.3 Framgång

Totalt har de fyra tidningarna inom projektet tillsammans en upplaga som motsvarar nollpunktsvolymen. Idé-Femina Mode har en upplaga något över sin nollpunktsvolym medan Idé-Femina Hus & Trädgård har en upplaga något under sin nollpunktsvolym. De övriga båda tidningarna har i stort sett nått upp till sina respektive nollpunktsvolym.

FALLET LEXIKON

Lexikon är ett uppslagsverk som utvecklats av Bra Böcker. Det försäljs huvudsakligen genom Bra Böckers bokklubb där det ingår i tre paket med ett band i varje per år. Lexikonet utgör därmed en av hörnpelarna i Bra Böckers verksamhet. Det första bandet, av totalt 25, distribuerades 1973. 1976 började förlaget tillämpa rullande utgivning, där de nya klubbmedlemmarna startar på det band som för tillfället är det aktuella (således endast i undantagsfall band 1), vilket är unikt inom lexikonvärlden.

11.1 NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN

Utvecklingen av lexikonet kan betraktas som en utveckling av faktaböcker i stor skala. Bra Böcker hade då man startade redan erfarenheter av faktaboksproduktion genom följande utgivningar: en Time-Life serie, en serie storböcker (från Bertelsman), "Hur ett barn föds" (en professor som medarbetare), reseböcker (Lars Orup som medarbetare), "Klädedräktens historia (JÖS som medarbetare) och djur- och naturböcker (Nils Dahlbeck som medarbetare).

Den nya faktaboksproduktionen i stor skala skilde sig dock från den tidigare på ett avgörande sätt. En del av de tidigare erfarenheterna var sådana där man köpt materialet utifrån (storböcker från Bertelsman) och där Bra Böckers andel i utvecklingen var relativt liten. I övriga bokprojekt där Bra Böcker deltagit mera aktivt var sådana där man engagerade en författare att skriva en bok om ett speciellt ämnesområde. Det var således *en expert - ett ämnesområde* som behandlades utförligt inom ramen för *en* volym. Lexikonutvecklingen innebar att fakta inom alla tänkbara ämnesområden skulle komprimeras i varje band. Det var således *en mängd* experter som behandlade ett *stort antal* ämnesområden i *en mängd* volymer. Denna ökade mängd av experter, ämnesområden och volymer komplicerades dessutom av att varje uppslagsord i regel måste granskas av flera oberoende experter (fackgranskning, språkgranskning, fonetiskt uttal, korrekturgranskning etc).

Till detta krävdes en stor uppsättning medarbetare. Tidigare hade man kunnat engagera en freelancemedarbetare för varje enskilt bokprojekt. Nu var man i större utsträckning tvungna att bygga upp en stab av fasta medarbetare som styrde det komplicerade kontaktmönster som blev följden av att ett stort antal experter och ett stort antal uppslagsord var inblandade i verksamheten.

Ett försvarande förhållande är att det inte existerar någon större delbarhet i detta sammanhang. Man kunde inte starta med experter inom några få ämnesområden till band 1 och därefter utöka. Redan från band 1 var man tvungna att ha en komplett expertgrupp.

Av ovanstående diskussion drar vi slutsatsen att *nyhetsgraden för organisationen* i fallet Lexikon var *mycket hög*.

SGS, redaktionellt ansvarig för lexikonet:

Vi var nog hjälpta av att inte ha producerat faktaböcker i någon större utsträckning tidigare, för då hade den dåvarande ledningen och redaktionen blivit så skrämde, om de hade vetat hur otroligt komplicerat det skulle bli och vilka resurser det skulle kräva, att det inte hade blivit något lexikon.

11.2 INNOVATIONSPROCESSEN

Idén till lexikonet kom externt från ett annat förlag, Lademanns, med vilket Bra Böcker hade kontinuerliga kontakter (se avsnitt 4.4.1). Den viktiga utvecklingsperioden är tiden från idén kommer till Bra Böcker under 1971 fram till mars 1973 då första bandet introduceras. Därefter sker några beslut i samband med lexikonet fram till 1976. Den period som beskrivs är från 1971 till 1976 då den rullande utgivningen har införts och man också kunnat avläsa effekterna av lexikonsatsningen.

11.2.1 Processbeskrivning

- 1 Bra Böcker har en verksamhet i sin bokklubb, vilken har karaktär och omfattning som beskrivs i avsnitt 4.4.1. I bokklubsverksamheten hade man redan under 60-talet försökt engagera ett antal " trovärdiga personer " som garanti för att man bedrev en seriös verksamhet till skill-

nad från andra, ofta skumma, postorderverksamheter ("indrivningssystem").

RJ: Vi försökte finna personer som folk visste inte lät sig lockas till skumma saker.

De kändisar man engagerade var Nils Dahlbeck, Lars Orup, JÖS samt författare som Jan Fridegård, Zenia Larsson, Rolf Blomberg och Erik Lundqvist.

- 2 På marknaden existerar ett antal lexikon, av vilka de större och senast utgivna är (utgivning efter 1960):¹⁾

Bonniers Lexikon som kom ut 1962-67 med Bonniers Konversationslexikon som "föregångare" (utkom med första upplaga 1922-29). (Bonniers Lexikon har genomgått en "ingående fackmässig och redaktionell granskning" och fått fullständigt nya illustrationer jämfört med Bonniers Konversationslexikon. Källa: Bonniers Lexikon, band 1, sid X - XI). Bonniers Lexikon omfattar 15 band och totalt ca 9240 sid.

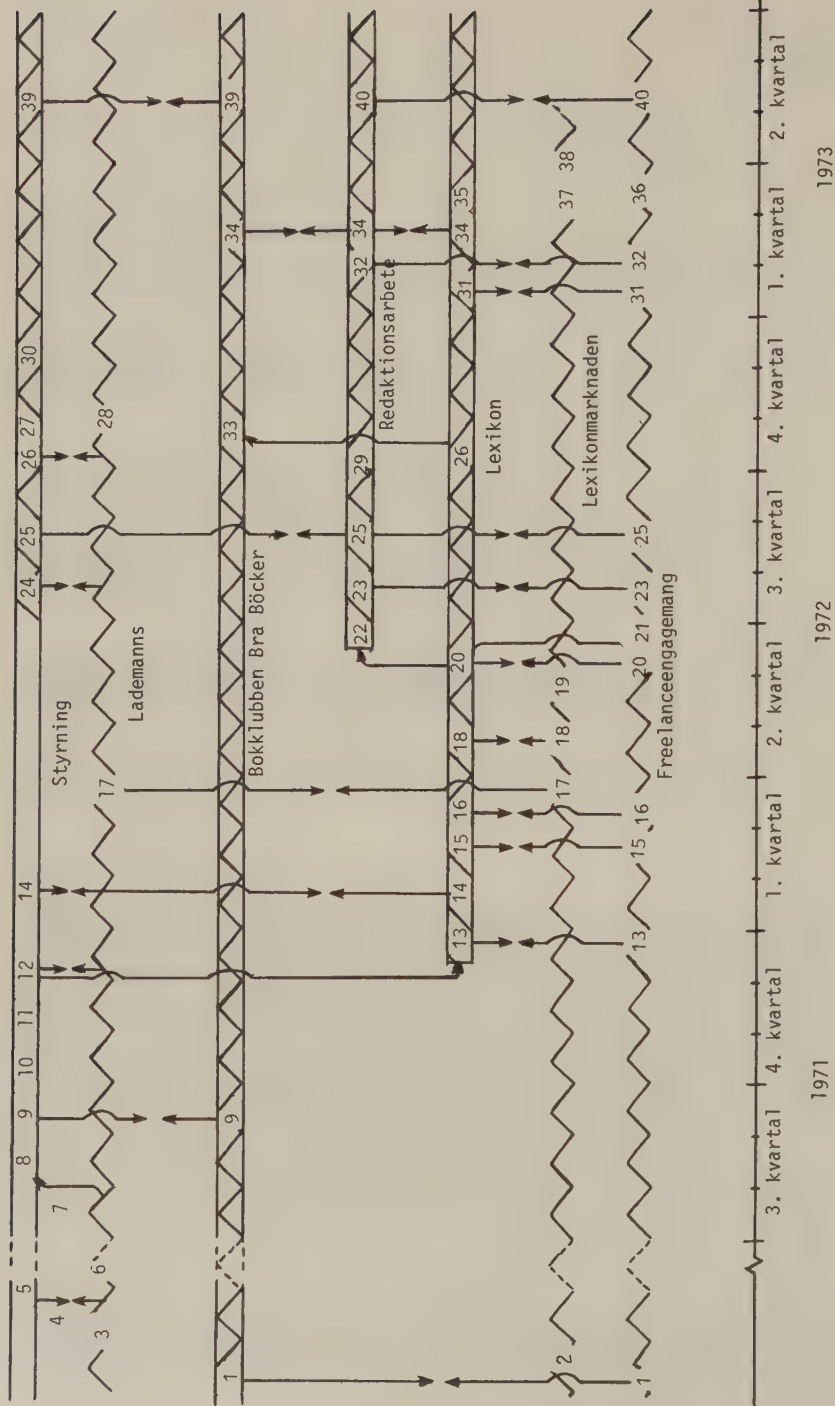
Focus Uppslagsverk, 1. upplagan 1958-60, 2. reviderade upplagan 1967-68 och 3. fullständigt omarbetade uppl 1970. 5 band och totalt ca 3650 sid.

Lilla Uppslagsboken, 1. upplagan 1956-59, 2. omarbetade och utvidgade upplagan 1964-65, supplement 1973. 10 band (+ supplement-band) och 5720 sid (10 band).

Dessutom finns ett antal mindre uppslagsverk (Reflex 1969-71, 4 band ca 1500 sid och Bonniers Trebandslexikon 1970, 3 band ca 1500 sid), ettbandslexikon (Prisma med senaste upplaga från 1961, Globerama Lexikon 1964, Lilla Focus 1966 och Nya Prisma Uppslagsbok 1966) samt ett antal kunskapsböcker som inte är uppställda i alfabetisk ordning utan har systematisk ordning eller har specialinriktad karaktär (Fakta senaste band 1961, Kunskap 1961-63, Globerama 1961-64, Plus 1963-64, Combi Visuell 1967-68 och Data (del av upplagan - Det Bästas uppslagsbok) 1967-69. (Under 1973 utkommer Combi Lexikon, 2 band ca 950 sid, Norstedts Uppslagsbok, 1 band och Bonniers Lilla Uppslagsbok, 1 band.)

- 3 JL (Lademanns) köper in ett konkursbo efter ett förlag i Danmark. Konkursboet innehåller bl a rättigheterna och redaktion till en icke fär-

1) Källa: Svensk Bokförteckning, Årskatalog 1958-80.



digutvecklad (tre band av sex klara) ny upplaga av ett lexikon (Salomonsens uppslagsverk). När lexikonet är klart går JL ut med erbjudande till dem som köpt det gamla uppslagsverket att om de köper den nya upplagan får de tillbaka vad de betalat för det gamla lexikonet. Bokhandlarna, som skall handha bytet och som inte är informerade, ställer sig tveksamma till förfarandet. Ännu mer tveksamma blir de då det blir klart att JL tänkt ersätta bokhandlarna med böcker i stället för med pengar. Bokhandlarna vägrar att delta i utbytet.

Då kommer idén om att utnyttja lexikonet i Lademanns bokklubb (Union) på så sätt att de som köpt ett visst antal paket (10 st) får ett lexikon. Den ekonomiska påfrestningen blir stor för förlaget, men expansionen i bokklubben blir kraftig till följd av introduktionen av lexikonet.

- 4 Det finns kontinuerliga kontakter (varje vecka) mellan RJ och Lademanns, bl a därför att bokklubbarnas verksamheter är så lika varandra och att Lademanns formellt är ägare av Bra Böcker.
- 5 Genom dessa kontakter får RJ kännedom om de framgångar som lexikonet skapat för den danska bokklubben. Man söker därför efter något liknande som kan ge Bra Böcker samma expansion.

RJ: Det vore fel att säga att det inte fanns slumpinslag då vi startade Bra Böcker. Man hoppade på en idé och höll ögonen öppna och försökte se vad som hände och då var det ofta slumpen som kom med idéer. När det gäller lexikonet studerade vi de danska och de italienska framgångarna och ville gärna själva ha något liknande. Vi sökte något som skulle upprepas och hålla kunderna kvar.

- 6 Strax efter introduktionen av den nya upplagan av Salomonsens uppslagsverk köper JL rättigheterna till ett nytt uppslagsverk (Enciclopedia Universo i fyrfärg - 20 band) från Italien. Dessa rättigheter omfattar bildrättigheter för hela Skandinavien. För att utnyttja dessa bildrättigheter vill Lademanns också ge ut uppslagsverket i Sverige.
- 7 Erbjudandet kommer från Lademanns till Bra Böcker:

RJ: JL hade köpt rätten till ett lexikon i Italien och åkte över och undrade om vi ville vara med.

Idén är att man skall utnyttja det danska materialet och göra en svensk text till detta.

- 8 I detta sammanhang presenterar Lademanns också en kalkyl på vilka kostnader en utgivning skulle föra med sig. Beslutet om satsning/ inte satsning är svårt att fatta, då investeringen kommer att utgöra flera milj kr. I diskussionerna kring kalkylen deltar SAJ (Lademanns) i stor omfattning.
- 9 För att få bättre beslutsunderlag beslutar man att genomföra en undersökning (enkät) om intresset för uppslagsverk. Man frågar 2000 av klubbmedlemmarna om man är intresserade av att köpa ett lexikon. Endast 4 % av de tillfrågade visar intresse.
- 10 Varje band av lexikonet representerar en investering på ca 1,5 mkr. Med den tänkta utgivningstakten av tre band per år (vartannat bokpaket innehåller ett lexikon) blir investeringen ca 4,5 mkr per år. Bra Böckers omsättning är 1970: 7,4 mkr och 1971: 8,1 mkr.
- 11 RJ undersöker enkätsvaren om intresset för lexikon:

RJ: När jag gick igenom materialet fick jag plötsligt klart för mig att folk inte förstod vad vi menade. Frågorna var tydligen dåliga för hade man ett engelskt lexikon hemma svarade man att man inte behövde något lexikon. Det var detta som gjorde att jag vågade stödja lexikon och naturligtvis framgången i Danmark. Här fick omdömet och det sunda förnuftet råda.
- 12 Bra Böckers styrelse (RJ, GW, JL) fattar beslut om att ge ut lexikonet.

RJ: Utan dansk support hade vi inte vågat ta risken. Det var dem vi fick fråga: vågar ni ta risken?

RJ: Men hade vi sagt nej hade det inte blivit någonting. Å andra sidan fanns ett styrelsebeslut i Danmark som gav oss välsignelse att ge ut lexikonet men man ställde inga krav på oss.
- 13 RJ tar upp diskussioner med JÖS om att han skall bli huvudredaktör för lexikonet. RJ har samarbetat med JÖS tidigare, dels under tiden RJ arbetade på Williams Förlag (början av 60-talet) och dels har också JÖS deltagit i det redaktionella arbetet och gjort översättningar för Bra Böcker.

14 I diskussionerna om lexikonet har RJ (ensam på redaktionen i Bra Böcker) stort utbyte av de erfarenheter som Lademanns gjort vid introduktionen av sitt lexikon. Från Lademanns deltar speciellt JL och SAJ i dessa diskussioner. Erfarenheterna vad gäller marknadsföring och ekonomi vid introduktionen är av speciellt värde.

15 Efter att JÖS accepterat att bli huvudredaktör för lexikonet börjar man diskutera med samtliga "De lärde i Lund" (GB, SF, DI, CHL och JW) att de skall utgöra den redaktionella staben för lexikonet.

RJ: I början var "de lärde" inte speciellt intresserade att delta i lexikonutvecklingen. Det var svårt att övertyga dem. Men vi lyckades trots allt och sedan har entusiasmen vuxit hela tiden.

16 Som ett villkor för att "De lärde" skall ställa upp som redaktionell stab för lexikonet ställer de kravet att en helt ny svensk text skall skrivas. Man skall dock använda sig av samma bildmaterial som Lademanns lexikon.

17 Bonniers får kännedom om de danska framgångarna med lexikon och tar kontakt med Lademanns för att köpa de svenska rättigheterna. Lademanns hänvisar till Bra Böcker som redan köpt rättigheterna.

18 Bonniers tar kontakt med Bra Böcker om samarbete med en svensk lexikonutgivning. Något samarbete kommer emellertid aldrig till stånd.

19 Bonniers genomför i stället egna lexikonundersökningar, vilka resulterar i att man realiserar det gamla Bonniers Lexikon från 1962-67.

20 "De lärde i Lund" utarbetar policyn för lexikonet. I policyn betonas att lexikonet skall vara lättillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande.

SGS: Kännetecknande för "De lärde i Lund" är att de inte endast kan skapa kunskap och information som är vetenskapligt korrekt utan också göra den begriplig, intressant och spännande. De har en förmåga att göra informationen också underhållande.

21 Genom beslutet att utveckla den danska förlagan till lexikon med en helt ny text blir Bra Böcker tvunget att bygga upp en lexikon-

redaktion. JÖS får tillsammans med övriga "Lärde i Lund" i uppdrag att "handplocka" de experter som skall medverka som skribenter i lexikonet. Dessa skribenter blir medarbetare på freelancebas.

LD: Lexikonet i dess utförande är ju gjort av Lademanns i Danmark men vår kvalitetsambition, framförallt redaktionsmässigt, har gjort att vi utvecklat den danska förlagan.

RJ: Vi bygger utan förutfattade meningar på den rikt färgillustre-rade häftesutgivning som skett i Italien och som sådana förlag; som Elseviers i Holland vidareutvecklat. Det ger oss 80 procent av illustrationerna, men all text skriver våra medarbetare själva under (JÖS:s) ledning.²⁾

22 Inom Bra Böcker bygger man samtidigt upp redaktioner som skall ha hand om kontakter med redaktörer och medarbetare samt granska lexikonkontexten (textredaktion) och som skall svara för urval och anskaffning av illustrationsmaterial samt layout. (Huvuddelen av layoutarbetet görs dock av Lademanns.) Chef för dessa redaktioner blir GD.

23 Den redaktionella produktionen med band 1 börjar. Texten får man fram i första hand genom att studera vad som finns tidigare, men varje uppslagsord skrivs om av experterna ingående i lexikonredaktionen, således inte endast en översättning och revidering av det danska lexikonet. Redaktionen (framför allt JÖS) bestämmer vilka uppslagsord som skall finnas i lexikonet samt avgör vilket utrymme varje uppslagsord skall ha. Varje expert har inom sitt ämnesområde ett visst antal rader till sitt förfogande.

RJ: Av de övriga lärde i Lund granskar (GB) språkbehandlingen i varje texttrad. Det ska inte bara bli ett vackert uppslagsverk utan ett riktigt och aktuellt lexikon."²⁾

24 I detta skede medverkar inte Lademanns i lexikonarbetet mer än man som moderföretag godkänner budgeten.

RJ: Lademanns fick ju godkänna budgeten så att man kunde bedöma risken man tog. Här var SAJ till stor nytta. Han hade ju erfarenheter från den danska lexikonlanseringen.

25 I samband med starten av den redaktionella produktionen får redaktionen en ekonomisk ram att arbeta efter.

2) Veckans Affärer 22 mars 1973.

- 26 I Bra Böckers styrelse diskuteras priset på introduktionspaketet (Band 1 av lexikonet och tre andra böcker),

BR: Danskarna hade en utpräglad lågprislinje och det var de som bestämde priserna på våra paket. Bl a ville de att vi skulle sätta priset på första lexikonpaketet till 19:75. Detta innebar i princip att man skulle skänka bort paketet och inte bara det, utan även vinsten på en massa andra paket. Det var tack vare de svenskar som satt i vår styrelse som vi lyckades höja priset till 29:75. Vi fick lösa upp allt vi hade i lagerreserv och hamnade på noll efter lanseringen. Det var alltså precis vad vi tålde vid den tidpunkten, och jag är inte säker på att vi satt här idag i fall vi inte lyckats höja priset med 10 kr. Vi plöjde indirekt ner ca 2 mkr i marknadsföring och reklam.³⁾

Trots denna prissättning får Bra Böckers Lexikon en utpräglad lågprisprofil. Det senaste utgivna stora lexikonet Bonniers Lexikon kostade 78:- per band vid introduktionen 1962 och 110:- kr per band 1967. (Varje band i Bonniers Lexikon omfattar ca 620 sid medan varje Band i Bra Böckers Lexikon omfattar till en början 320 sedan 352 sid. I priset 29:75 (senare 39:75) ingår förutom lexikonbandet också 2 andra böcker (i introduktionspaketet 3 andra böcker).)

- 27 Man fattar beslut om att trycka en upplaga av lexikonet på 75 000 ex, vilket är dubbelt så mycket som antalet medlemmar i klubben. Det är framförallt framgångarna i Danmark, där man sålt 150 000 lexikon, och det låga priset som ligger till grund för detta beslut. Man räknar med att upplagan på 75 000 skall räcka tre år, dvs att medlemsantalet skall nå 75 000 om tre år.

RJ: Min dröm var att vi skulle komma upp i 50 000 medlemmar. Vi hade ca 35 000 medlemmar och satsade på 75 000 medlemmar med lexikonet. Det var en önskedröm att vi skulle komma upp i detta medlemsantal. Men det var väldigt högt upp.

- 28 Tryckningen av band 1 börjar. Den tekniska produktionen styrs helt av medarbetare vid Lademanns. Utvecklingsarbetet vad avser design utförs också av Lademanns.

- 29 LD anställs som teknisk redaktör på lexikonredaktionen (som består av ett fåtal personer) och skall ha hand om de tekniska frågor som

3) Månsson (1979) s 16.

uppstår i samband med framtagningen av lexikonet. Eftersom man utnyttjar Lademanns tekniska avdelning (också dess kunnande och goodwill inom tryckeribranschen) inskränker sig LD:s arbetsuppgifter till att förbereda materialet för avlämning.

- 30 Man är inom förlaget osäker på hur medlemmarna på sikt kan reagera. Skall man fortsätta att köpa alla paketen eller kommer man att köpa endast lexikonpaketen och avstå från mellanpaketen (paket utan lexikonband)? Kan man på sikt behålla valfriheten för medlemmarna?

Dessutom finns naturligtvis osäkerheten om hur lexikonsatsningen i stort skall utfalla.

Men nog är det ett vågspel? "Visst är vi spända inför lexikonsatsningen", säger (RJ).⁴⁾

De redaktionella kostnaderna för hela lexikonet beräknas till 11 mkr.

- 31 Den tidigare formulerade policyn konkretiseras och beskrivs av JÖS i det första lexikonbandet:

Bra Böckers Lexikon vill vara ett uppslagsverk som motsvarar tidens krav på saklig upplysning i lättläst form. Redaktionen har försökt tillgodose detta krav genom att tillämpa i första hand följande principer:

Lexikonet skall vara i ordets bästa mening populärt. Läsaren bör kunna förstå innehållet i artiklarna utan att behöva leta efter förklaring till de ord som används. Detta kan vara svårt att genomföra särskilt i t ex naturvetenskapliga och tekniska ämnen, men de fackuttryck som där ofta är oundvikliga har sina egna artiklar där de förklaras. I tydlighetens intresse har redaktionen också varit mycket återhållsam med förkortningar och hänvisningar.

Lexikonet skall vara så aktuellt som möjligt. Detta innebär att redaktionen strävat efter att komplettera framställningen med nya uppgifter och uppslagsord in i pressläggningsögonblicket. I den allmänna uppläggnings av verket har aktualitetsprincipen medfört att stor hänsyn tagits också till sådana ämnen som står i centrum för diskussionen i press, radio och TV just nu, såsom miljö- och u-landsfrågor, rymdfärder och science fictionlitteratur, film och populärmusik.

Bilderna skall vara en lika väsentlig del av lexikonet som texten. Illustrationerna i Bra Böckers Lexikon har valts i medvetande om den gamla regeln att en bild ofta säger mer än många

4) Veckans Affärer 22 mars 1973.

ord. Vi hoppas att den rika användningen av bilder, varav de flesta i färg, skall kunna engagera, så att lexikonet blir inte bara ett uppslagsverk i vanlig mening, utan dessutom en fängslande bildbok. Det är samtidigt vår förhoppning att bild och bildtext skall locka läsaren att studera spalttexten och ur den hämta upplysningar och lärdomar. Ung och gammal, lekt och lärd bör kunna ha både nytta och glädje av Bra Böckers Lexikon.

På följande sidor meddelar redaktionen en del praktiska anvisningar för lexikonets användning. Här återstår att tacka de många medverkande författare och experter som hjälpt till att framställa Bra Böckers Lexikon.

Höganäs i januari 1973

(JÖS)

32 Den expertgrupp av medarbetare som man engagerat för lexikonet har vid introduktionen av band 1 följande utseende:

Backlund, Tor, överstelöjtnant	militära ämnen
Behrens, Sven, docent	geografi
Bendz, Gerhard, professor	antiken, språk
Bohlin, Folke, docent	musik
Dahlbeck, Nils, fil.dr.	botanik
Eckerdal, Lars, docent	teologi
Eklom, Else, fil.kand.	konst
Ekström, Maj-Lis, fil.mag.	fonetik
Engelbrektson, Sören, redaktör	hem, hus, fritid, trädgård
Ericsson, Esaías, major	arkeologi
von Friesen, Sten, professor	fysik
Gronowitz, Salo, professor	kemi
Ingvar, David H., docent	medicin
Laufeld, Sven, fil.lic.	geologi, paleontologi
Lindroth, Carl H, professor	zoologi
Lodén, Lars Olof, professor	astronomi
Maasing, Iva, civilingenjör	bilar, flyg
Mathiasson, Sven, fil.lic.	geografi
Nilsson, Göte, intendent	socialpolitik, socialrätt
Nissén, Didrik, bankdirektör	ekonomi, handel
Orup, Lars, redaktör	politik, statsvetenskap
Ottosson, John Erik, psykolog	pedagogik, psykologi
Persson, Barbro, agronom	lantbruk
Salomonsson, Gösta, l:e statsmeteorolog	meteorologi
Ström, Leif, redaktör	sport
Sundelin, Kjell, kanslichef	juridik
Swahn, Jan-Öjvind, docent	etnologi, kulturhistoria
Swahn, Sven Christer, fil.dr.	litteratur
Wahlström, Sten, civilingenjör	teknik
Vedin, Haldo, statsmeteorolog	klimat
Weibull, Jörgen, professor	historia

Som språklig granskare medverkar GB. Textredaktionen består av fem personer medan bild och layout handhas av en person. Illustrationsmateria-

let utgörs av den italienska förlagan (Enciclopedia Universo) samt material från 15 andra fotografer och institutioner.

- 33 I paket 39 (sedan klubbens start) informerar man klubbmedlemmarna om att en överraskning väntar i nästa paket (paket 40 - jubileumspaket). Klubben har ca 40 000 medlemmar.
- 34 Lexikonet lanseras i ett vanligt bokpaket (paket 40) till klubbmedlemmarna. "Jubileumspaket 40" innehåller Soya: "Min farmors hus", Maria Fagyas: "Djävulens löjtnant", bildpraktverket "I går idag och imorgon" samt band 1 av lexikonet. Priset är det normala för ett bokpaket - 29:75.

RJ: Detta att man fick lexikonet direkt i handen gjorde att man inte hoppade av.

- 35 I samband med introduktionen bjuder man in press, radio och TV för visning av band 1. Inte en enda journalist visar sig intresserad. Samtidigt meddelar TV-Aktuellt att "det blir inga fler uppslagsverk i vår generation".

- 36 GB ringer upp TV-Aktuellt och säger:

Här har vi ett lexikon som kommit ut nu - Bra Böckers lexikon.

Reaktionen blir:

Men det där är ju en dansk översättning.

- RJ: Man kan påstå att vi skötte reklamen dåligt, men det fanns så många andra viktiga saker för detta lilla förlag att göra då. Vi har aldrig gjort någon reklamkampanj utan det här lexikonet har smugit sig in i svenska hem.

- 37 Det uppstår en debatt om lexikonutgivning:

HÜGANÄS KLARAR LEXIKON UTAN STATSSTÖD

De stora uppslagsverkens tid är förbi i Sverige, enligt larmsignaler i veckan. De sista 5000 av Bonniers 15-bandslexikon såldes slut med rekordfart på bokrean och Svensk Uppslagsbok har i helsidesannonser erbjudit sina absolut sista exemplar.

- Utan statsstöd orkar inget förlag med en ny stor lexikonsatsning, förklarar direktör Olle Måberg i Bonniers.

Men veckan är inte slut förrän ett litet och knappt upptäckt förlag i Höganäs aviserar ett nytt 24-bandslexikon, helt svenskspröducerat, utan statsstöä.

Förlaget heter Bra Böcker och driver bokklubben med samma namn,...5)

- 38 Med det första imponerande bandet i sin hand säger (RJ) triumferande: "Gerhard Bonnier har sagt att dom inte längre kan ge ut nya konversationslexikon, inte utan statsstöä. Och så kommer vår lilla bokklubb med ett."

Man kan förstås tvista om jämförelsen är riktigt fair. Bonniers lexikon var ett originalverk som kombinerade den högre utbildningens krav med en rimligt populär framställning. BBB klarar ungefär 75 procent av den målsättningen.⁶⁾

- 39 Efter introduktionen kan Bra Böcker summera kostnaderna i samband med lexikonstarten:

- introduktionspaketet (paket 40) har givit ett underskott på 1,5 mkr
- kostnaderna från starten t o m första bandet uppgår till 6-7 mkr.

- 40 Fr o m band 2 förstärker man bild- och layoutredaktion till att omfatta två personer.

- 41 Det tidigare införda värvningssystemet (tidigare klubbmedlemmar värvade nya medlemmar - se avsnitt 4.4.1) blir en succé tack vare lexikonlanseringen.

- 42 JL ombildar sitt företag till en stiftelse. I ett meddelande till de anställda anges att syftet med ombildningen är att man vill försäkra företaget mot utländskt inflytande. RJ, som också får meddelandet, åker i juli över för ett sammanträffande med JL, visar meddelandet och menar:

Det gäller även Bra Böcker - vi vill inte heller arbeta i ett utländskt företag. Jag vill köpa företaget.

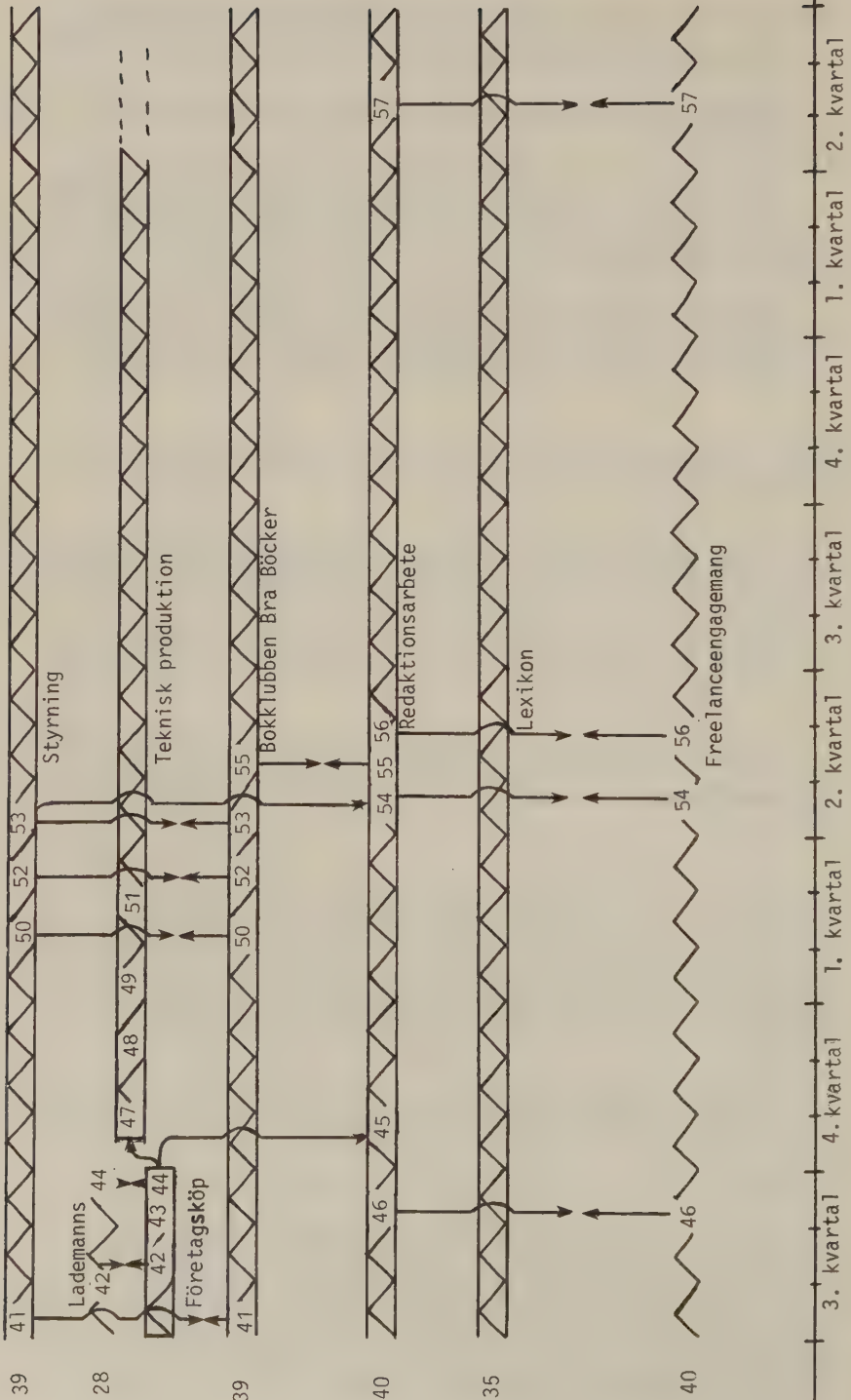
JL svarar:

Vill du betala x mkr före den 1 september är företaget ditt.

- 43 RJ tar kontakt med Postbanken, eftersom Bra Böcker är en av Postverkets största kunder - både som postgirokund och paketkund, och und-

5) Sydsvenska Dagbladet 24 febr 1973

6) Veckans Affärer 22 mars 1973



1973

1974

1975

rar om banken kan hjälpa till med finansiering. Efter tre dagar meddelar Postbanken att de ställer upp.

- 44 En överraskad JL låter RJ köpa Bra Böcker så att företaget blir hel-svenskt i sept 1973. (I detta sammanhang skapas konstruktionen med Förlags AB Wiken som ägare till Bra Böcker och RJ som ägare till Förlags AB Wiken.)
- 45 Lexikonutgivningen påverkas inte direkt av de ändrade ägarförhållan-dena. Det finns ett avtal mellan Bra Böcker och Lademanns som regle-rar royalty, bildrätter etc. Man kan dock peka på vissa indirekta ef-fekter av ägarskiftet. Lademanns har haft både de finansiella och kunskapsmässiga resurserna för lexikonlanseringen.
- 46 Vid utgivningen av band 3 har man förstärkt textredaktionen så att den nu omfattar nio personer. Fr o m detta band börjar man utnyttja "särskilda medarbetare", experter inom ett snävt område som medver-kar som skribent för endast ett eller ett fåtal lexikonord. I band 3 medverkar exempelvis experter som skribenter för lexikonorden bok-tryckarkonst, broderi och bro. Fr o m detta band ingår också CEF i medarbetarstaben.
- 47 Hittills har ca 90 % av den tekniska produktionen haft om hand av Lademanns. I och med de ändrade ägarförhållandena lämnar Bra Böcker samarbetet med Lademanns och tar över ansvaret för den tekniska pro-duktionen. Man blir därvid tvungna att bygga upp en ny avdelning som skall handha inköp av grafiska produkter. För denna avdelning blir LD chef.
48. Bra Böcker bygger upp ett kontaktnät med tryckerier i hela Europa. (Se beskrivning i avsnitt 4.4.1.)
- 49 Som en följd av att man tagit över ansvaret för den tekniska produk-tionen byter man, fr o m band 5, tryckeri för lexikonet.

LD: Jag är ingen förlagsmänniska så jag lägger normala affärsmäs-siga och kommersiella synpunkter på att ta fram böcker. Vi låter ett stort antal tryckerier konkurrera med varandra i ett anbuds-förfarande och de som ger lägsta anbudet får jobbet om de har de tekniska kvalifikationerna.

- 50 Introduktionen av lexikonet skapar en våldsam explosion i bokklubben. Omsättningsökning (ökning i omsättning under ett år i procent av föregående års omsättning), som under de tre tidigare åren varit 32 %, 10 % resp 33 % blir under 1973 65 %. Den ekonomiska påfrestningen av lexikonintroduktionen blir stor. Under 1973 ger lexikonet ett negativt täckningsbidrag på ca 1,2 mkr. Bra Böcker visar under året en förlust före bokslutsdispositioner på 0,7 mkr och den tidigare lagerreserven på 1,0 mkr upplöses helt.
- 51 Efter hand utvecklas rutiner för den tekniska produktionen av lexikonet som i stort sett blir oförändrade under en lång tid framåt.

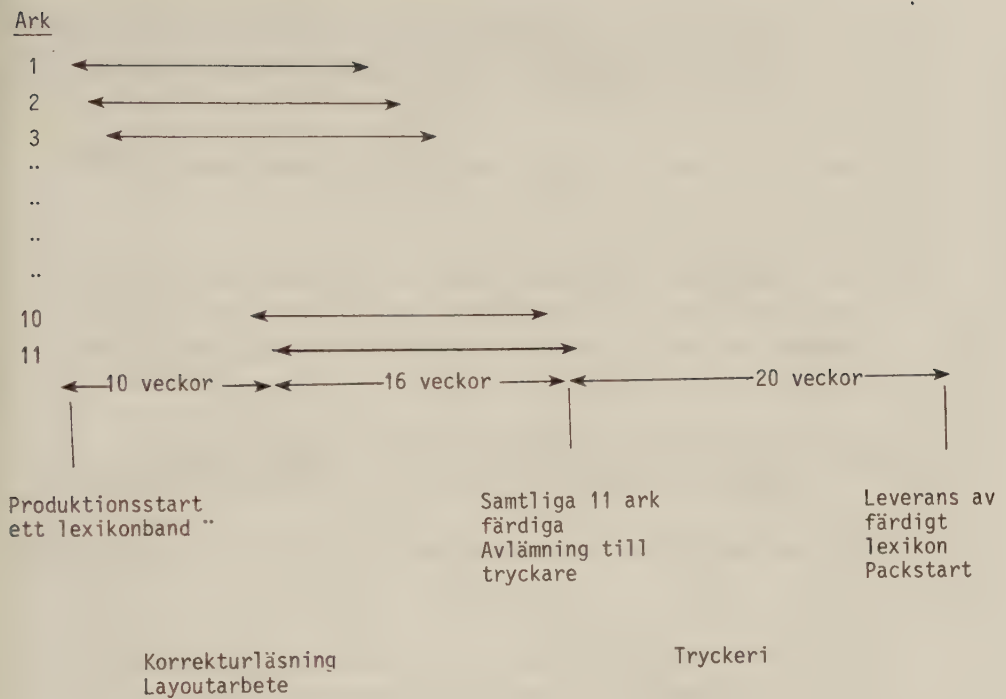
LD Den tekniska produktionen av ett lexikonband tillhör den enklare (mer standardiserad). Det finns en person som är projektansvarig för lexikonet och som fungerar som kontaktman (tullstation) mellan mellan vår kund (lexikonredaktionen) och vår leverantör (tryckeriet).

Redaktionen avlämnar lexikonet ark för ark (32 sidor) till den tekniska produktionsavdelningen. Totalt omfattar ett lexikonband 11 ark = 352 sidor) (fr o m band 8, tidigare omfattade lexikonbandet 320 sidor).

Den projektansvarige lämnar materialet till reproanstalt och då samtliga 11 ark i ett band är klara avlämnas de till tryckning.

Efter tryckning levereras de färdiga böckerna till Bra Böcker. Den tekniska produktionsavdelningen försöker därvid anpassa leveranserna av böcker till den takt i vilken packning (packstart = start för packning av ett nytt paket) och utsändning av paket skall ske. Den tekniska produktionsprocessens tidsmässiga utsträckning för *ett* lexikonband framgår av figur 11.1.

Den tekniska produktionen föregås av den redaktionella produktionen. Den redaktionella produktionen överlappar dock den tekniska eftersom avlämning av ett lexikon sker successivt. (För exempelvis ark 11 pågår den redaktionella produktionen 10 veckor efter det att den tekniska produktionen på ifrågavarande band (ark 1) börjat.

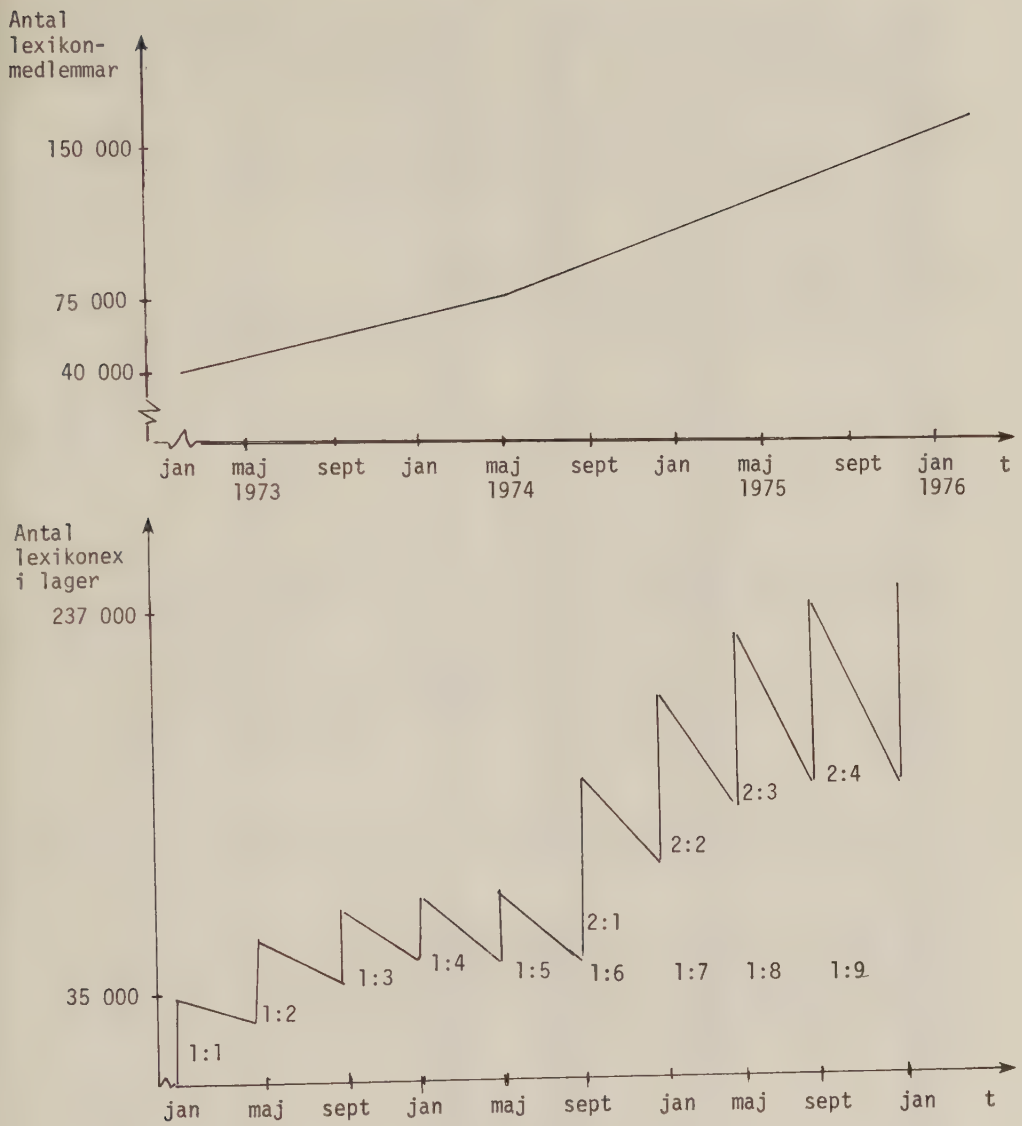


Figur 11.1 Den tekniska produktionen för ett lexikonband.

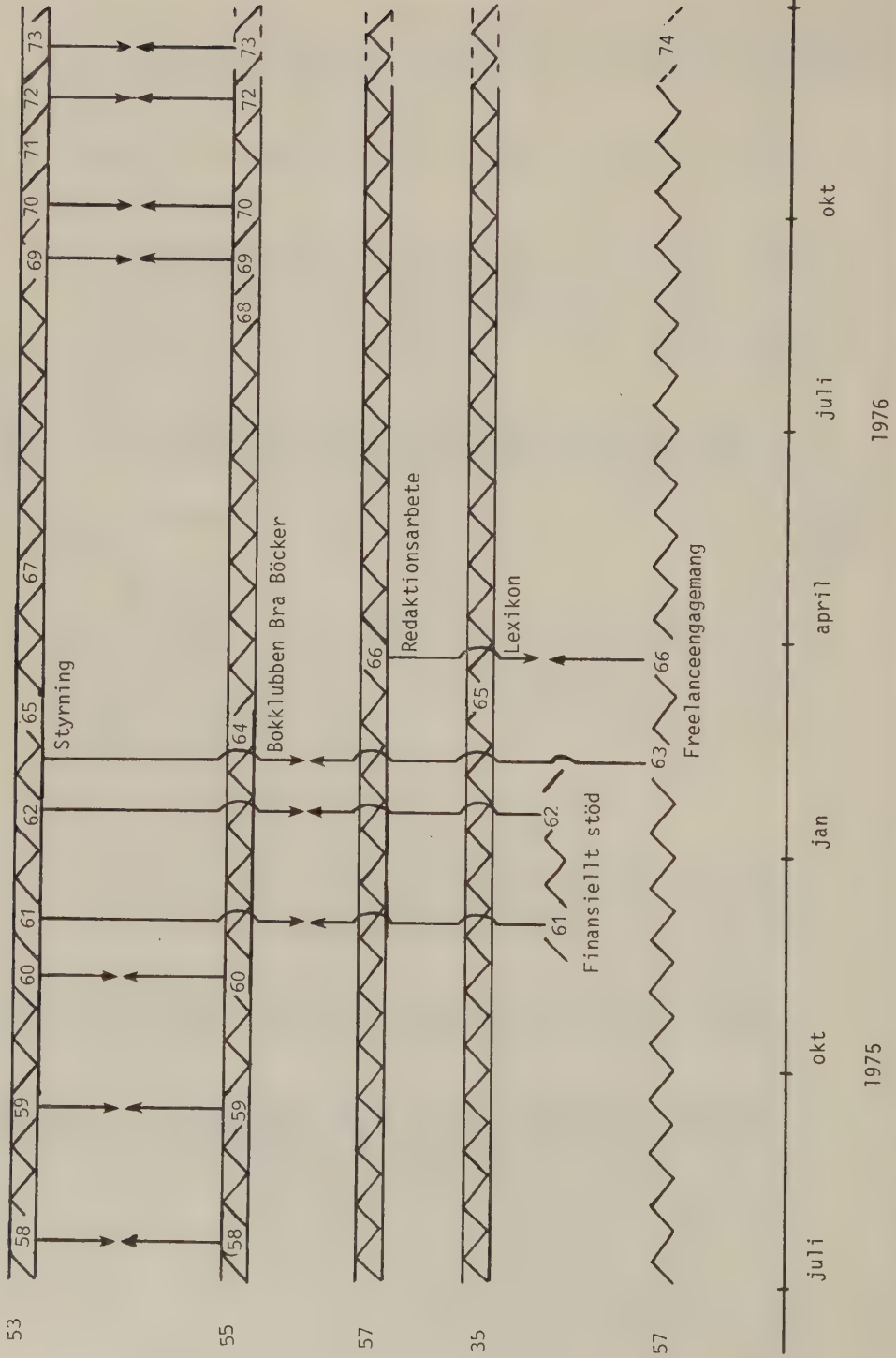
- 52 Den beställda upplagan på 75 000 ex, vilken beräknats räcka i tre år tar slut redan efter ett år. Således har bokklubben 75 000 medlemmar som köper lexikonet.
- 53 Bra Böcker ställs inför situationen att besluta om eventuell ny upplaga av lexikonet. Ett beslut att inte trycka ny upplaga medför att bokklubben inte kan fortsätta att expandera (maxantal medlemmar = upplaga lexikon). Man fattar beslutet att trycka ny upplaga av lexikonet och samtidigt revidera i förhållande till 1. upplagan.
- 54 Detta beslut ställer ökade krav på lexikonredaktionen. Den måste nu arbeta med två lexikonband parallellt (exempelvis band 6 av upplaga 1 och band 1 av upplaga 2). Lexikonredaktionen förstärks och rutinerna förbättras. Samtidigt anställs SGS som förlagsdirektör och får det övergripande ansvaret för lexikonredaktionen.

SGS: Det var framförallt organisationen av materialets gång och nya kontakter som jag diskuterade med redaktionsledningen. Det var en ordentlig genomgång av organisationen som ägde rum successivt och som pågår fortfarande.

- 55 Denna nya upplaga börjar distribueras till klubbmedlemmar i paket 50.
- 56 Under utgivningen av de första banden har man kompletterat medarbetarstaben så att den vid utgivningen av band 6 totalt omfattar 37 medarbetare (vid band 1:s utgivning: 31 personer). Fr o m band 6 engageras AH som språklig granskare.
- RJ: Sedan kom AH in i bilden. Han har varit enormt värdefull med tanke på svenska språket och han har ju en enorm allmänbildning.
- Också textredaktionen har kompletterats så att den omfattar 16 personer.
- Kontaktnätet med institutioner och fristående fotografer som levererar illustrationsmaterial utvecklas. I genomsnitt används i band 2-6 illustrationsmaterial från 49 olika institutioner och fotografer (band 1:15) förutom det material som används från den italienska förlagan.
- 57 Fr o m band 8 slutar GB som språklig granskare.
- 58 Den andra reviderade upplagan på 75 000 ex tar slut. Således finns i bokklubben 150 000 lexikonköpande medlemmar.
- 59 Bra Böcker ställs inför samma situation som då första upplagan tog slut. Utan en ny lexikonupplaga kan inte bokklubben fortsätta att expandera.
- 60 Lagerhållningen av lexikon blir alltmer omfattande. Eftersom olika medlemmar har börjat med band 1 av lexikonet vid olika tidpunkter, men får de efterföljande banden med samma takt (tre band per år) uppstår en lagerhållning för de medlemmar som kommit in i klubben senare. Se figur 11.2.



Figur 11.2. Principskiss över ökningen i lagerhållning i samband med introduktion av första och andra upplagan. (Beteckningar $x:y$ anger upplaga (x) och band i upplaga (y).)



Denna skiss visar lagerhållningsökningen som beror av den ökade tillströmningen av klubbmedlemmar. I praktiken finns dock två förhållande som gör att lagerhållningen avviker från figur 11.2. För det första sker inte inleverans av lexikon till Bra Böcker med hela upplagan på en gång, ett antagande som figur 11.2 bygger på. För det andra är ut-sändningstiden för ett lexikonband längre än vad som åskådliggörs i figur 11.2.

Att lagerhållningen ökar i samband med introduktionen av lexikonet illustreras också av lagrets storlek i förhållande till omsättningen (proc):

1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
25	20	29	28	42	43	42

61 Den stora investeringen i lexikonet och den kraftiga expansionen med efterföljande lageruppbbyggnad ställer stora krav på likviditeten i Bra Böcker. I slutet av 1975 leder detta till en akut likviditets-kris inom företaget. Förhandlingar om ett samgående med Rabén & Sjögren, vilket skall tillföra Bra Böcker nytt kapital, pågår. I slutskedet av förhandlingarna då samgåendet är nära spricker dock samgåendeplanerna.

62 Den akuta likviditetskrisen löses genom att Företagskapital AB går in som delägare i Bra Böcker.

BR: Vi gjorde upp en enkel budget och såg att vi inte själva skulle klara det (likviditetskrisen, min anm). Vi måste alltså lösa detta problem. Det blev inget samgående (med Rabén & Sjögren, min anm), utan problemet löstes genom att Företagskapital AB gick in som delägare (15 %) samt gav oss ett förlagslån på 4 mkr.

63 Under ett lexikonmöte (årligen återkommande) diskuteras problemet med lagerhållning av lexikon, vilket ställer krav på företagets likviditet. CEF undrar då:

Varför kan ni inte låta nya medlemmar komma in i lexikonet där det är aktuellt?

En första reaktion blir att det inte är möjligt. Det är onaturligt att börja samla ett lexikon om man inte börjar på A. Vid den fortsatta

diskussionen kan man dock inte förklara varför det är nödvändigt (mer naturligt) att starta på band 1 än på något annat band.

- 64 Man genomför en telefontest för att undersöka om medlemmar kan tänka sig att starta mitt i lexikonet (inte band 1). Till en början är svaren negativa, men man kan dock inte förklara varför man föredrar att starta med band 1 i stället för något annat band (sannolikheten, när man skall slå upp ett ord, att man behöver band 1 är inte större än sannolikheten för att man behöver något annat band, min anm).
- 65 Man fattar beslut om att starta den "rullande utgivningen" d v s nya lexikonmedlemmar börjar att samla lexikon med det band som för tillfället är aktuellt. (Exempelvis band 15, därefter band 16... band 25, band 1, band 2... band 14). Denna rullande utgivning startar fr o m paket 60 då medlemmarna får band 6 av den andra upplagan.
- 66 AH inträder som medlem av den redaktionella staben fr o m band 11.
- 67 För Bra Böcker får den rullande utgivningen den omedelbara effekten att man kontinuerligt kan öka antalet tryckta exemplar efter hand som antalet lexikonmedlemmar ökar (exempelvis 75 000 av band 5, 78 000 av band 6, 80 000 av band 7 o s v) i stället för att trycka upp en ny upplaga av band 1 som måste hållas i lager. Lagerhållningen av lexikon minskar därmed.

Lager i relation till omsättningen (proc):

1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
25	20	29	28	42	43	42	33	29	32	25
			↑			↑				
			lexikon- introduktion			rullande utgivning				

- 68 För lexikonmedlemmarna innebär den rullande utgivningen att de hela tiden får ett aktuellt (nyreviderat) lexikonband, vilket utnyttjas i marknadsföringen av lexikonet. "... Du ju aldrig riskera att få ett band som är flera år gammalt. Du skall få det absolut färskaste". (Njärsextra 1979 s 13).

69 På lång sikt ger den rullande utgivningen förutsättningar för en evig utgivning av lexikonet, d v s man reviderar och distribuerar varje lexikonband vart 8:e år. På detta sätt ges lexikonmedlemmarna möjlighet att "prenumerera" på ett lexikon som förnyas vart 8:e år, med ett nytt band var 4:e månad. Även detta noteras i marknadsföringen: "Den här 'rullande utgivningen' ger Bra Böcker möjlighet att fortsätta ge ut nya lexikon i all oändlighet." (Nyårsextra 1979, s 13.)

70 Den negativa reaktionen på den rullande utgivningen från nya lexikonmedlemmar visar sig liten.

71 Man fastställer en "stopppunktsvolym" där det inte längre är lönsamt att fortsätta att skaffa nya medlemmar. Denna "stopppunktsvolym" är 50 000 lexikonmedlemmar.

RJ Jag hoppas att det inte blir vår generation som får ta det beslutet. Man bör väl kunna sälja 600 000 lexikon i det här landet. F n har vi en upplaga på något under 200 000.

Man ämnar dock fortsätta med lexikonutgivning tills alla gamla medlemmar fått ett komplett uppslagsverk.

72 En annan långsiktig effekt av den rullande utgivningen blir att de tidigaste lexikonmedlemmarna som får sitt uppslagsverk fullständigt vid band 25 ges möjlighet att fortsätta med att förnya sitt lexikon, vilket antas minska utträdet ur klubben. (I Bra Böckers förebild, Union, där man saknade den rullande utgivningen, sjönk medlemsantalet kraftigt då lexikonutgivningen tog slut).

73 En utvärdering visar att de flesta klubbmedlemmarna har fortsatt att köpa samtliga paket, d v s inte endast lexikonpaketen. På så sätt har man inom klubben kunnat behålla en av grundstenarna, valfriheten. Klubben har således medlemmar som endast köper lexikonpaketen, medlemmar som endast köper mellanpaketen och medlemmar som köper båda-dera. (Jfr pkt 30!)

74 Det äger inte rum några drastiska förändringar av lexikonredaktionen efter det att den andra upplagan startas. En viss kontinuerlig förstärkning och rationalisering av lexikonorganisationen genomförs. GD och JÖS har hand om de rutinemässiga ärendena medan SGS har det övergripande redaktionella ansvaret.

SGS: Det kan gå hela band utan att jag direkt medverkar.

En ökning av den freelansande expertstaben och en minskning av antalet fast anställda skrivare genomförs.

Förändringarna i medarbetarstaben från band 1 t o m band 13 är följande:

<u>Tillkommande medarbetare</u>	<u>Ämnesområde</u>	<u>Medverkar</u>
Stille, Leif, jur kand, fil lic	filosofi	(fr o m band 2)
Fröberg, Carl-Erik, professor	datateknik	(fr o m band 3)
Duirson, Vera, textilexpert	textilier	(fr o m band 5)
Tegnér, Kurt, sjökapten	sjöfart	(fr o m band 5)
Undhagen, Carl-Gustaf, docent	antiken, språk	(fr o m band 5)
Donner, Jarl W, fil dr	drama, teater	(fr o m band 6)
Forsman, Arne, fil lic	hydrologi	(fr o m band 6)
Kwiatkowski, Aleksander, redaktör	film	(fr o m band 7)
Berezin, David, med dr	medicin	(fr o m band 9)
Hallberg, Rune, redaktör	jazz-, pop- och schlagermusik	(fr o m band 9)
Larsson, Kent, fil lic	geografi, paleontologi	(fr o m band 9)
Sjöstedt, Hans, arkivchef	Finland	(fr o m band 9)
Ellegård, Alvar, professor	språkvetenskap	(fr o m band 10)
Jern, Stefan, fil lic	psykologi	(fr o m band 10)
Lindström, Nils-Anders, bitr skoldirektör	pedagogik, skolfrågor	(fr o m band 10)
Ergardt, Jan, docent	religionsvetenskap	(fr o m band 11)
Ohlin, Göran, professor	nationalekonomi	(fr o m band 11)
Burenhult, Göran, fil kand	arkeologi	(fr o m band 12)
Schulman, Allan, redaktör	sport	(fr o m band 13)

Avgående medarbetare

Mathiasson, Sven, fil lic	geografi	(t o m band 1)
Laufeld, Sven, fil lic	geologi, paleontologi	(t o m band 9)
Ottosson, Jan-Erik, psykolog	pedagogik, psykologi	(t o m band 10)
Undhagen, Carl-Gustaf, docent	antiken, språk	(t o m band 10)
Ericsson, Esaias, major	arkeologi	(t o m band 12)
Ström, Leif, redaktör	sport	(t o m band 12)

Totalt består medarbetarstaben vid utgivningen av band 13 av 44 experter.

11.2.2 Resultatbeskrivning

11.2.2.1 Produktdimensioner

Lexikon är ett färgbildslexikon i 25 band med 100 000 uppslagsord. Det är skrivet på ett sådant sätt att det skall vara lättläst och lättförståeligt för genomsnittsfamiljen. Lexikonet har en rullande utgivning, vilket gör att köparen i princip kan "prenumerera" på och successivt få ett uppdaterat lexikon. Lexikon har ett lägre pris jämfört med jämförbara konkurrenser.

Lexikonet är inte så utförligt att det uppfyller de krav som den högre utbildningen kan ställa på ett lexikon. Bl a saknas källhänvisningar och hänvisningar för vidare läsning. Denna brist påpekas i uppslagsverkskommitténs förslag "Mot bättre vetande"⁷⁾ om en nu svensk nationalencyklopedi.

SGS: Jag anser att detta är ett passé stadium. Ett uppslagsverk behöver inte vara så utförligt utan det viktigaste är att det stimulerar till vidare läsning.

11.2.2.2 Konkurrenter

De största konkurrenterna vid introduktionen av Bra Böckers lexikon var Bonniers Lexikon, Focus Uppslagsverk och Lilla Uppslagsboken. Efter introduktionen har tillkommit ett lexikon som konkurrent - Media.

RJ: Media bör vara vår främsta konkurrent men vi har ett så speciellt system i vår klubb att vi inte märkte när Media lanserades på marknaden.

7) SOU 1980:26.

Karakteristiken av de konkurrerande lexikonerna framgår av tabell 11.1:

Konkurrerande lexikon	Utgivningsår	Totalt antal sid (ca)	Antal uppslagsord (ca)	Antal illustrationer (ca)	Ill. i svart/vitt färg
Bra Böckers Lexikon	1973-81	8.800	100.000	20.000	större antal i färg
Bonniers Lexikon	1962-67	9.240	110.000	14.000	270 ill. i flerfärg
Focus Uppslagsverk	1970 ^{a)}	3.650	28.000 ^{b)}	1.300	200 ill. i fyrfärg
Lilla Uppslagsboken	1964-68 ^{c)}	5.720	60.000	10.000	175 ill. i flerfärg
<u>Efter introduktionen</u>					
Media	1979-80 ^{d)}	3.000	40.000 ^{e)}	12.500	större antal i färg

a) 3. fullständigt omarbetade upplagan.

b) Dessutom översiktsartiklar i viktigare ämnen.

c) 2. omarbetade och utvidgade upplagan.

d) Media: "Lexikontexten är baserad på den aktualiserade 3:e upplagan av Bonniers trebandslexikon" (Utgivet 1979).

e) Dessutom 1.300 teman (lexivisioner) med väsentligt intresse som behandlas utförligare.

Källor: Band 1 av respektive lexikon

Medlemstidning 81 för Bokklubben Bra Böcker

Tabell 11.1 Konkurrerande lexikon och deras karakteristik.

11.2.2.3 Nyhetsgrad för marknaden

Lexikonet var det första uppslagsverket i Sverige som distribuerades via *bokklubb* med en successiv utgivning av varje band för sig. Tidigare hade uppslagsverk sålts via bokhandeln eller hemförsäljning och som ett komplett verk vid försäljningstillfället. Detta var det första avseendet i vilket *Lexikonet* avvek från de tidigare uppslagsverken.

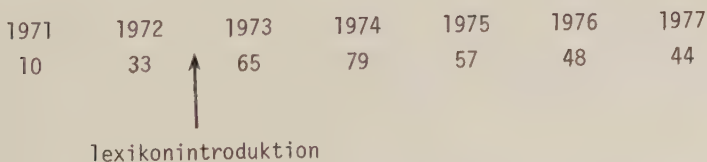
Det andra avseendet i vilket *Lexikonet* var unikt gäller *färgbildsmaterialet*. *Lexikonet* var det första i Sverige med ett så omfattande färgbildsmaterial som illustrationer. Tidigare hade flerfärgstryck i liten utsträckning använts för exempelvis kartor och planscher (Bonniers Lexikon, Combi Visuell och Focus Uppslagsbok). Efter introduktionen har både Focus Uppslagsverk och Media lanserats med ett omfattande färgbildsmaterial.

Det tredje avseendet i vilket *Lexikonet* i viss mån är unikt är *aktualiteten*. Traditionellt har kravet på aktualitet inom lexikonvärlden lösts genom att man reviderat uppslagsverket (exempelvis Bonniers Konversationslexikon, Bonniers Trebandslexikon, Focus Uppslagsbok och Lilla Uppslagsboken) eller utgivit ett supplement (exempelvis Lilla Uppslagsboken) då uppgifterna blivit alltför inaktuella. Ett liknande sätt att hantera aktualitetsproblemet är att komplettera uppslagsverket med en aktuell årsbok (exempelvis Focus' Årsbok).

Bra Böcker har löst aktualitetsproblemet genom en kontinuerlig revidering. Då man nått band 25 startar man om på band 1, reviderar och utger ny upplaga av detta. Denna rullande utgivning är unik för hela världen. Av dessa anledningar, *bokklubbslexikon*, *färgbildsmaterial* och *aktualitet*, betraktas nyhetsgraden för marknaden som *ganska hög*.

11.2.2.4 Framgång

Lexikonutgivningen har blivit en stor framgång. I slutet av 1980 har lexikonet en upplaga (totalt 1. upplagan, 2. upplagan och rullande utgivning) på närmare 200.000 ex. Vid lanseringen av lexikonet fanns 35-40.000 medlemmar i bokklubben. Denna har således expanderat kraftigt efter lexikonlanseringen, vilket också kan illustreras med ökningen i Bra Böckers omsättning per år (ökning av omsättning i proc av föregående års omsättning):



I vilken utsträckning som lexikonet bidragit till denna expansion kan naturligtvis diskuteras. Lexikonet utgör dock en icke oväsentlig del av Bokklubben Bra Böckers framgång.

RJ: Bra Böcker var ju redan på frammarsch då lexikonet lanserades men lexikonet är ju naturligtvis en oerhört viktig hörnsten i klubben.

Samtidigt har Bra Böcker också blivit alltmer beroende av lexikonet och hur man hanterar lexikonet i framtiden är också nyckeln till bokklubbens framtid.

KAP 12

FALLET BRA KONST

Bra konst var ett försök från Bra Böcker att applicera paketklubbstan-ken på konstområdet. Medlemmarna fick fyra paket per år vart och ett innehållande två reproduktioner av kända konstnärer med eller utan in-ramning samt två medlemstidningar som beskrev konstnären, hans konst-verk, hans sätt att måla och hans samtid. Klubben startades 1977 och lades ned 1980.

12.1 NYHETSGRAD FÖR ORGANISATIONEN

Bra Konst var ett sätt att applicera klubbiden inom konstområdet. Såle-des byggde Bra Konst på paketiden (två reproduktioner och två medlems-tidningar), klubbiden (inget tvång, betalning i efterskott och medlems-tidning), lågpris, värvningssystem och samlariden ("samla de klassiska mästarna"). Dessa idéer var grundläggande också i de övriga Bra Böcker-klubbarna. Ur denna synvinkel var Bra Konst inte speciellt nytt för Bra Böcker. Metoden att distribuera böcker (konst) var densamma.

Det nya i Bra Konst var att man applicerade klubbiden inom ett nytt om-råde - konstområdet. Bra Böcker hade visserligen erfarenheter av att ge ut konstböcker, bl a Glad Konst med medverkan av Sten Möllerström (i Bokklubben Bra Böcker), då man startade Bra Konst men denna var av mindre omfattning och erfarenheterna kunde inte direkt nyttjas i konst-klubben.

SGS: Det var inte lättare att bedöma Bra Konst som klubb p g a att vi haft bokutgivning tidigare.

Också den tekniska produktionen inom konstklubben byggde i stor utsträck-ning på de erfarenheter som man skaffat sig från de övriga klubbarna tidigare. Bra Konst innebar dock ytterligare ett produktionsproblem som man inte hanterat tidigare - framställningen av ramarna till reproduk-tionerna.

Som en följd av ovanstående resonemang betraktas Bra Konst ha *medelhög nyhetsgrad för organisationen*. Nyheterna består av det förhållandevis

nya området konst samt det nya produktionsproblemet med ramar till reproduktionerna.

12.2 INNOVATIONSPROCESSEN

Den första tanken till en konstklubb inom Bra Böcker dök upp 1975/76. Därefter tog tanken mer fasta former och i nov 1977 distribueras det första konstpaketet. Utgivningen fortsätter under 1978, 1979 och delvis under 1980 då man också kan avläsa några "spin-off-effekter" av Bra Konst-projektet. Beskrivningen startar 1975/76 och pågår fram till slutet av 1980, då inlärnin g vad avser Bra Konst avslutats och man också utnyttjat inlärnin gseffekterna från Bra Konst inom några nya aktiviteter.

12.2.1 Processbeskrivning

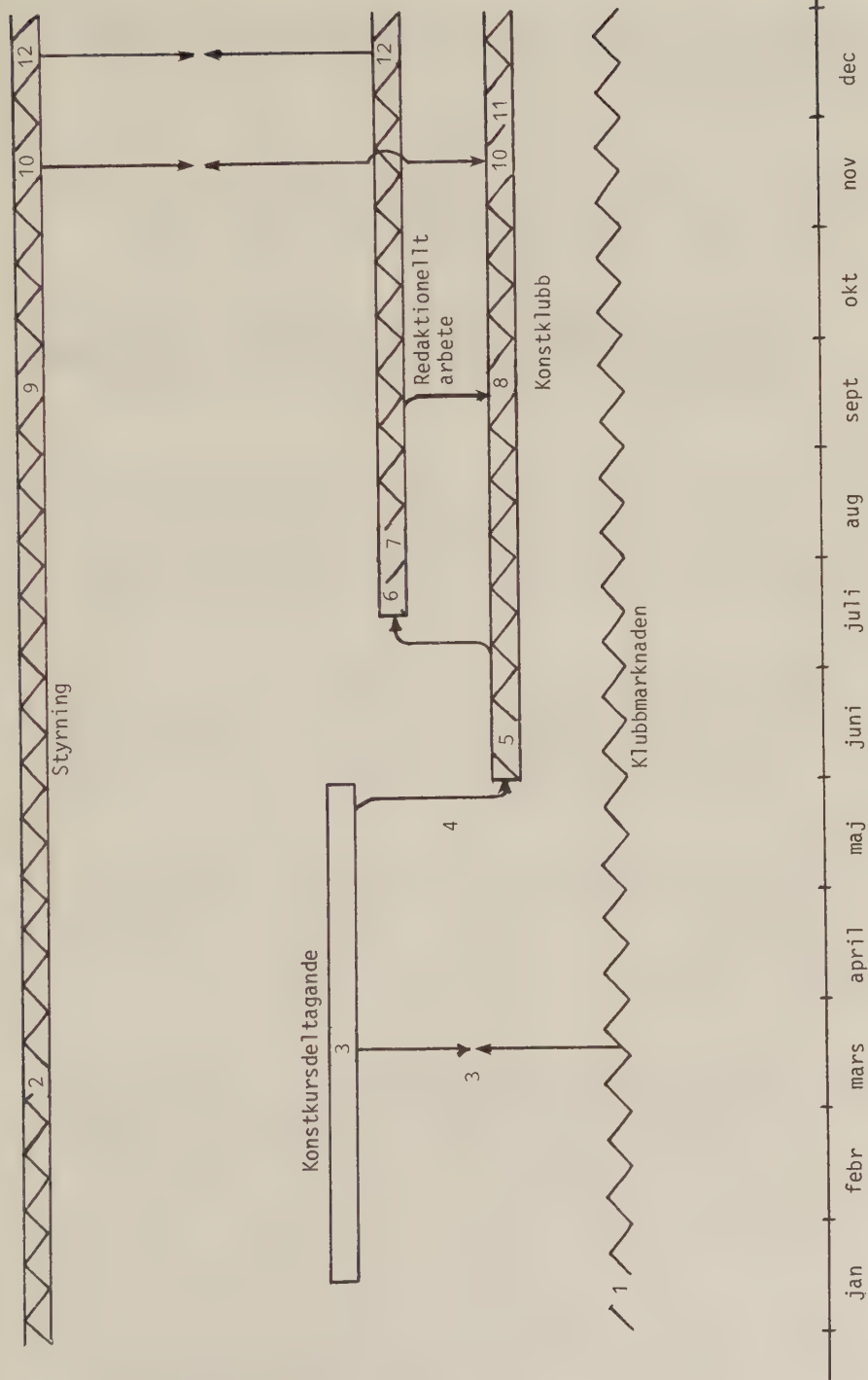
- 1 Det sker en drastisk uppgång på konstmarknaden. Det börjar säljas grafik via postorder och bl a Aspelins Konsthandel (försäljning av reproduktioner via postorder) har stora framgångar.
- 2 De stora framgångarna (den snabba tillväxten) för Bra Böcker har skapat en utvecklingsoptimism inom förlaget. (I efterhand har perioden då Bra Konst startades betecknats som "den stora optimismens år"). De klubbar man startat hade blivit lyckade hittills och ingen av klubbarna har lagts ned. Man börjar dock inom förlaget få klart för sig att Bra Mjukböcker inte kommer att bli en helt lyckad satsning. (Bra Mjukböcker läggs ned under våren 1979).

EF, intervju våren 1978:

Begreppet nedläggning har mig veterligen aldrig diskuterats.

- 3 RJ, intresserad av konst, deltar i en konstkurs och lägger märke till det stora konstintresse som finns i landet.
- 4 RJ tar upp frågan om en konstsatsning i ledningsgruppen (RJ, BR, SGS och AHö).

SGS: Jag vet inte, jag minns faktiskt inte hur idén uppstod eller vem som kom med den. Det var nog någonting som pratades fram i förlaget. RJ har ju alltid varit konstintresserad och min fru (MS, min anm) har konst i examen. Jag tror att det var RJ som hade huvudidén.



1976

5 RJ distribuerar en broschyr "Konsthistoria i uppslag" till medlemmarna i ledningsgruppen.

6 SGS och MS börjar arbeta med idén.

MS: Jag vet ingenting om hur idén kom upp. Jag kom med först när idén var född. Det skulle inte förvåna mig om det var RJ.

MS: Arbetet med Bra Konst började mycket löst som ett fritidsarbete där vi (SGS och MS) satt och skissade en sommar, det var ju bl a annorlunda format än man arbetat med tidigare. Så småningom blev det dock väldigt bråttom att genomföra arbetet med det första paketet.

7 De första diskussionerna handlar om reproduktioner av de klassiska konstnärerna. Urvalet skall göras bland de bästa fria konstverken, de konstnärer som varit döda mer än 50 år. Dessutom skall man utarbeta en informativ text till konstverken. Denna är tänkt att bli kortfattad och skall eventuellt tryckas på reproduktionens baksida.

8 SGS presenterar dessa idéer i ledningsgruppen.

SGS: Vi var överens om paketidén, den kom vi fram till någorlunda snabbt. Sedan var det mycket diskussioner om formatet och mycket diskussioner om inramningen och medlemstidningen.

9 Man har tidigare inom Bra Böcker startat tre specialklubbar, vilka alla etablerats på samma sätt - introduktion inom stora bokklubben (Bokklubben Bra Böcker) och därefter tillväxt genom värvning från de ursprungliga medlemmarna. Denna "startfilosofi" beskrivs på följande sätt:

RJ: Jag är inte mycket för målgruppsundersökningar - att vissa kategorier människor har vissa intressen. Starten av Reportage är ett bra exempel på hur det går när man följer dessa målgruppsundersökningar.¹⁾ De åtta miljoner människorna i det här landet är inte alla lika men en del har ett gemensamt intresse. Detta intresse kan man finna bland alla kategorier av människor.

RJ: Ett bra sätt att nå alla människor med ett visst intresse är gruppkursbandet och det idealiska sättet att starta alla klubbar

1) Reportage startades efter omfattande marknadsundersökningar (nedlagda kostnader före start 20-35 mkr, enligt massmediauppgifter) och lades ned efter en kort tid.

vore att med gruppkursband vända sig till alla svenskar. Det blir emellertid dyrt. Istället har vi en stor mängd medlemmar i klubben (som ungefär ser ut som de andra) där vi kan pröva våra idéer. Om vi lyckas kan vi börja fundera över hur vi skall nå människor med samma intresse utanför klubben.

LD: Vi har alltid betraktat medlemmarna som en resurs och bland dessa måste det finnas en tillräcklig bas med ett visst intresse för att kunna starta en klubb. Från denna bas skall vi växa genom värvning.

10 Man fattar inom förlaget beslut om att göra konststatsningen.

SGS: Idén var egentligen ganska naturlig för oss. Vi hade den i långsiktssplaneringen länge och det var en given sak att vi skulle satsa.

Beslutet fattas på följande grunder:

- Man har inom Bra Böcker ett intresse att finna verksamheter utanför boksektorn som komplement till bokklubbarna. (En annan ungefär samtidigt satsning, Bra Köp, ger också uttryck för detta intresse.)
- Man har också inom förlaget några tankar om hur Bra Böckers idéer skall verka inom konstområdet. Eftersom kostnaderna för att testa dessa idéer (paketidén, klubbidén, lågprisdén, värvningsidén och samlaridén) i ett verkligt test (Bra Böckers medlemmar) är förhållandevis små, anser man att man har råd att satsa på projektet.
- Beslutet präglas också av den starka optimism som blivit följden av den tidigare expansionen för Bra Böckers klubbar.

RJ: Det var väl lite min entusiasm och min tro som gjorde att vi satsade. Jag lyckades övertyga ledningsgruppen om att vi skulle genomföra Bra Konst-projektet.

11 Det redaktionella ansvaret (urval av konstverk, att anlita experter för den skrivna informationen samt sammanställa medlemstidningen) tes åt MS, med akademisk examen i konsthistoria, som kommer att arbeta på freelance. Hon har tidigare inom Bra Böcker medverkat som redigerare av populärvetenskapliga storböcker och sammanställningsverk. Sedan 1975 har hon det redaktionella ansvaret för Bra Klassiker.

RJ: Vi sökte oss omkring och fann det lämpligt att MS fick ansvaret. Det var inga diskussioner om andra personer på detta jobb, där emot hade vi ju samarbete med TB och AB, som medverkade i medlems-tidningen.

- 12 Det ges väldigt lite riktlinjer vid starten av projektet, både redaktionellt och ekonomiskt.

MS: Det skissades väldigt löst i början och man var nog inte medveten om problemen förrän de dök upp. Ett problem var formatet som blev ganska kostsamt, eftersom man blev tvungen att beställa specialramar för varje reproduktion.

MS: Jag fick aldrig några ekonomiska ramar. Det var heller aldrig tal om att jag inte skulle beställa bilder, beställa artiklar etc. Hade jag själv haft hand om den ekonomiska budgeten hade jag nog varit lite snålare. Bra Böcker var väldigt generösa - vi skulle i första hand inte göra en billig produkt utan en produkt med hög kvalitet.

- 13 Man låter några konstkännare (bl a AB, SM) ange vilka konstnärer (10 nordiska och 10 övriga världen) som bör vara med i en konstklubb av den typ man ämnar starta. På så sätt får man fram en lista med 20-30 kända konstnärer som utgör grunden för de 10-15 första paketen. Idén är också att varje paket skall bestå av en nordisk konstnär och en icke nordisk.

- 14 Med den "startfilosofi" man har inom Bra Böcker företar man inte några omfattande målgruppsdiskussioner. Man har dock några allmänna hypoteser om vilka grupper som kommer att visa störst intresse för reproduktionerna:

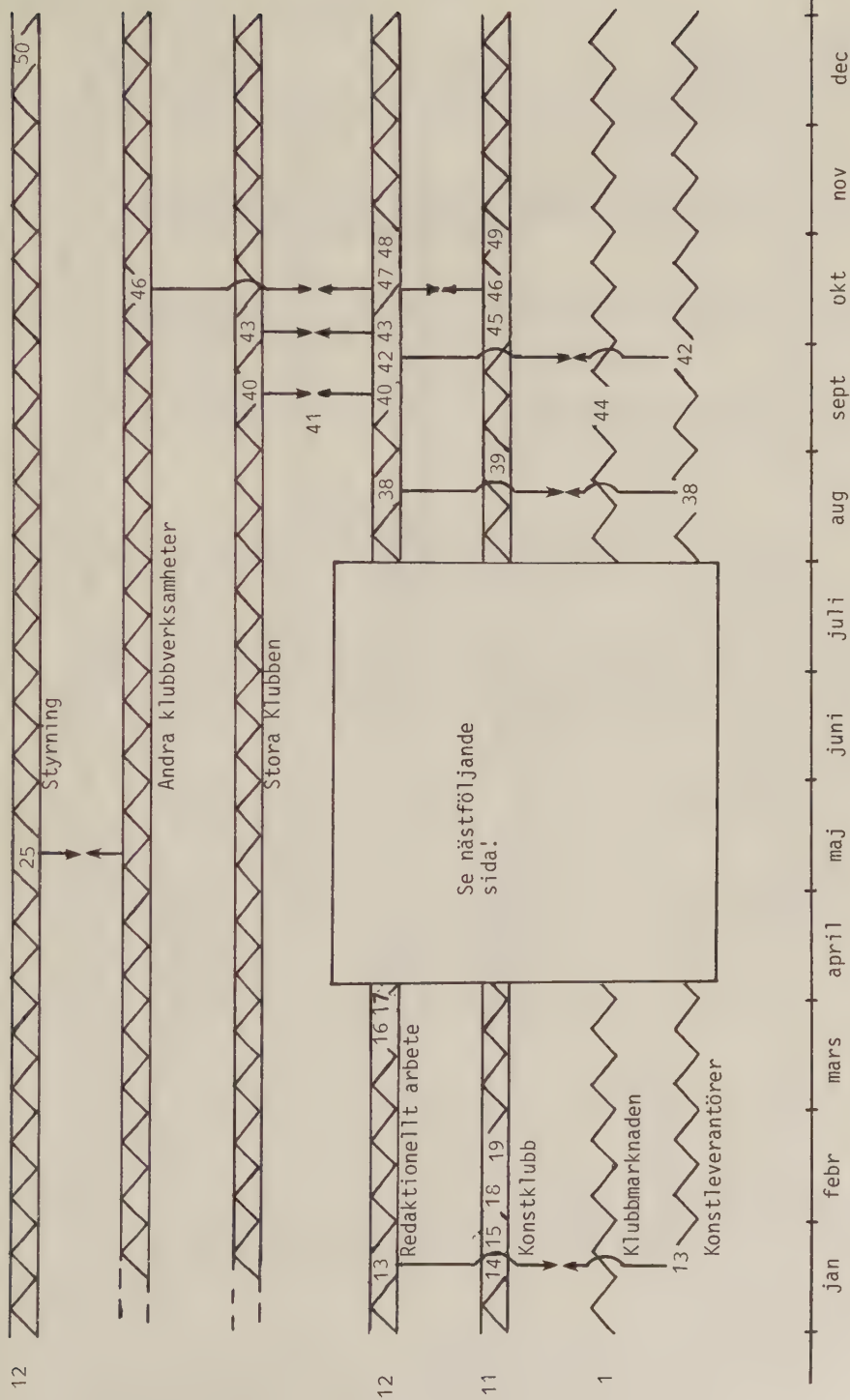
- yngre familjer (som håller på att sätta bo) har större intresse än äldre familjer
- villaboende familjer har större intresse än lägenhetsboende familjer

En annan hypotes är att intresset för reproduktionerna som väggdekoration snabbt skall avta ("väggarna ganska snabbt fyllda").

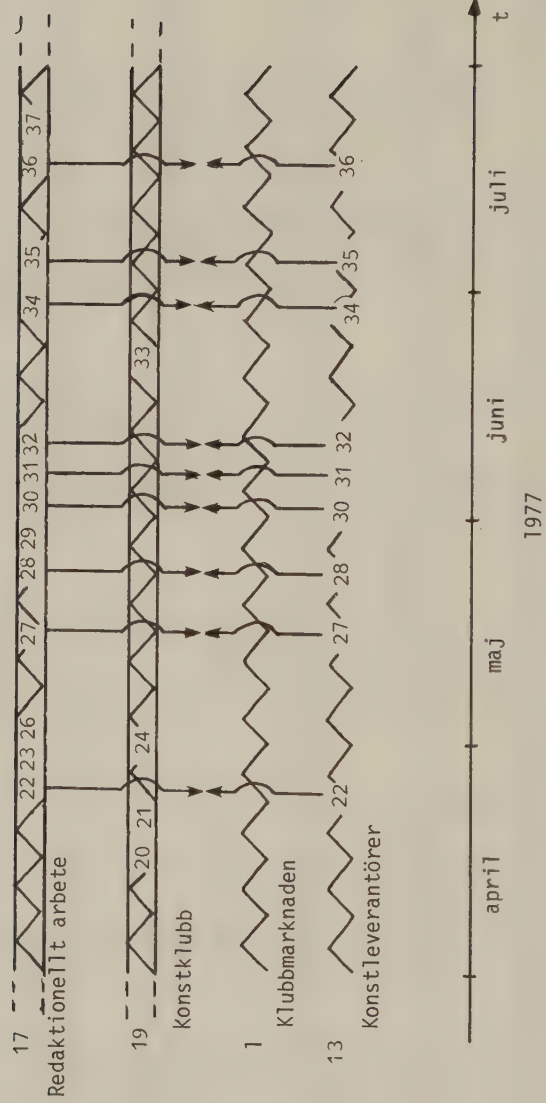
- 15 Diskussioner om den praktiska utformningen av idén pågår i ledningsgruppen. Bl a förekommer diskussioner om prisnivån på paketen.

LD: Vi hade ju priset att utgå från. Till en början ville man att vi skulle gå under 30 kr.

- 16 SGS och MS företar en "konstresa" där man besöker muséerna i Amsterdam, Paris (Louvre), Madrid (Prado), Milano (Brera), Wien och Zürich.



1977



Från reserapporten (SGS):

Det känns också skönt och betryggande att ha den här plattformen att nu dyka från när vi drar igång "Bra Konst".

Frånsett förstås att bekika alla berömda original köpte vi en utvald samling vykort från varje museum, som är bra att ha när utslagningsmatchen skall börja.

- 17 SGS gör ett utkast till hur reproduktionen skall presenteras i 1977 års Årspaket:

"presentationen av reproduktionen i årspaketpresentationen

.
.
.

Tryck på reproduktionen i serveringen som är det nya i paketet."

- 18 LD och den tekniska avdelningen arbetar med de tekniska problemen kring Bra Konst, tryckning av reproduktionen (format, papperskvalité) och ramkonstruktion. Tryckning av reproduktionen är ett problem som man kan hantera inom det kontaktnät med tryckerier som man har. Ramkonstruktionen bjuder dock på nya problem. Det är en ny teknik om vilken man inte har något kunnande inom Bra Böcker. Man måste bygga upp kontakter med ramtillverkare. ("Rammarknaden" är olika tryckmarknaden. Tryckare har en ganska intensiv marknadsföring ("en köparens marknad") medan ramtillverkarna inte bearbetar sina kunder i sådan utsträckning ("en säljarens marknad")).

Flera olika alternativ till ramar kommer fram:

- a) förgyllda träramar
- b) sträcksprutade aluminiumramar
- c) guldblack metallram (gulddliknande ram)

- 19 Diskussionerna om den praktiska utformningen av klubben fortsätter i ledningsgruppen. Diskussionerna berör följande punkter:

Grundidé

Idén med Bra Konst är att medlemmarna skall lära sig något om de klassiska mästarna, att få en grundförståelse för konst.

Medlemstidning

Medlemstidningen skall vara en journalistiskt gjord information ("underhållande, poängstark men konstvetenskapligt riktig") om konstnärer och konstverk.

SGS: Detta trodde vi skulle slå igenom och bära klubben, att man inte bara fick tryck på de bästa konstnärerna utan dessutom efterhand en konstbok.

Medlemstidningen får en helt annan betydelse i konstklubben än i de övriga klubbarna. Därför satsar man på att göra en mer påkostad medlemstidning.

Valfrihet inramning/icke-inramning:

Man blir medvetna om begränsningarna i möjligheterna att sälja tavlor (inramade reproduktioner). Därför inför man möjligheten att köpa reproduktionerna utan inramning.

Samlarmapp:

Man skall dela ut en samlarmapp i vilken medlemmarna kan samla medlemstidningar och reproduktioner för att så småningom få en omfattande "konstbok".

Format:

LD: Det var massor med diskussioner om format.

LD: De flesta av våra konsumenter har köpt sina bokhyllor på IKEA och Domus. Dessa har ett djup på 24 cm eller allra högst 30 cm. Om man gör böcker större än 24 cm har de flesta av våra medlemmar ingen förvaringsplats för dem.

20 Diskussionerna hittills sammanfattas i ett internmeddelande (1977-04-15):

Lansering av klubben:

I den trycksak som presenterar Årspaket 77 (ett extrapaket i Stora Klubben som distribueras vid jultid, min anm) finns på ett uppslag bilden på den reproduktion som ingår som gåva i Årspaketet. Vi har beslutat att reproduktionen ska vara en av van Goghs målningar, format 31 cm x 40 cm. Ingenting sägs i trycksaken om den nya klubben.

Konstklubben Bra Konst lanseras i årspaket 77. Häri ingår första medlemstidningen, som presenterar de två utvalda reproduktionerna i Bra Konst nr 1. Dessutom finns den tidigare omnämnda reproduktionen av van Gogh, samt en trycksak som uppmanar...

Den som anmält sig till Bra Konst erhåller paket nr 1 till påseende. Med paket 1 finns två inramade reproduktioner samt medlemstidningen BRA KONST.

Periodicitet: ett paket per kvartal.

Utsändning av första konstpaketet:

... så nära Årspaketet som möjligt. (... ...) Det vore bra om vi kunde sända ut det före julen 1977.

Urval av motiv:

Motiven på reproduktionerna väljs från konsthistoriens största mästerverk. Hur detta val skall ske bör beslutas inom kort. Vi bör bestämma "en röd tråd" i denna konstpresentation. Alternativt: bokstavsordning, tidsordning, konstnärerna uppdelade efter länder.

Samtliga är - åtminstone de första åren - fria (konstnären död för mer än 50 år sedan).

Format, reproduktioner: 31 cm x 40 cm.

Samlarmapp:

Den första "medlemsförmånen" bör vara en mapp, i vilken man kan samla medlemstidningarna och de reproduktioner som man eventuellt inte längre vill ha i ram.

Medlemstidningen:

Medlemstidningen utformas så att de två aktuella konstverken presenteras i färg, samtidigt som man berättar om konstnären och låter minst fem illustrationer berätta om vad han åstadkommit. De bör då vara de mest kända konstverken så att medlemmarna förhoppningsvis "känner igen sig". De konstverk som ramas in behöver inte vara de mest kända, men däremot av hög kvalitet.

Förslagsvis består tidningen av fyra sidor.

Text på baksidan av reproduktionen:

Om det är möjligt så upprepas texten om reproduktionen på baksidan av den inramade reproduktionen.

Byte av reproduktioner i ramarna:

Vi är överens om att alternativet tavla och samling i mapp bör ge de bästa förutsättningarna för ett stort medlemskap i klubben. Efter hand bör ju väggarna bli fyllda med dessa reproduktioner och då bör de kunna bytas ut på så sätt att man tar ner befintliga tavlor och samlar reproduktionerna i "konstmappen".

Beställning av material:

(...) Under alla omständigheter är det värt att satsa på hög kvalitet i detta sammanhang.

- 21 Det pågår även diskussioner om alternativa sätt att utforma klubben, bl a att man skall poängtera samlaridén (samla till en konstbok i stället för i en konstmapp) i förhållande till tavelidén (reproduktioner med inramningar).

LD: Vem vill betala 34 kr för en 16-sidig medlemstidning som man inte har någon möjlighet att samla till en bok, bara lägga på hög i konstmapp.

LD: En genomsnittsmedlem är medlem i klubben i 3 år. På denna tid hinner medlemmen få cirka 20 tavlor. På så sätt tvingas medlemmen ur klubben, han har ingenstans att förvara tavlorna. Därför anser jag att satsningen med tavlor på väggarna var felaktig.
- 22 Man börjar bygga upp kontakter med muséer och förlag som kan leverera reproduktionsmaterial (offsetfilmer eller dior av konstverk). Man utnyttjar i detta sammanhang en gammal kontakt med Smeets i Holland (tryckeri och förlag) som har en bildbank på 10.000 konstbilder.
- 23 Den redaktionella produktionen börjar. Man formulerar vilken nivå som artiklarna i medlemstidningen skall ha. Artiklarna skall inte vara analyserande utan berättande, inte gjorda för konstakademiker utan för människor som inte förväntas kunna något om konst. Man tar därvid kontakt med TB (som medverkat i Bra Klassiker med MS som redaktör) vars sätt att skriva passar konstklubben. Han får i uppdrag att skriva presentationen av Van Gogh till medlemstidningen för Årspaket 77.
- 24 Man väljer ramalternativet c) med följande motiveringar:
 - a) förgyllda träramar:

LD: Vi kunde ju inte till de här små offsettryckta gamla mästarna sätta på en guldrum av trä med sirlingar. Ramen skulle ju bli 30-40 gånger dyrare än bilden.

b) sträcksprutade aluminiumramar

LD: En snygg ram men dubbelt så dyr som det valda alternativet.

c) guldblank metallram

LD: En hyfsad lösning som var ekonomiskt och produktionstekniskt riktig.

- 25 Erfarenheten är att de klubbar som man startar med Stora Klubben som bas ger lönsamhet direkt från introduktionen. Därför formulerar man inte några speciella krav på lönsamhet för Bra Konst-projektet.

BB: Vi resonerade glatt som vi gjorde med de övriga klubbarna. Vi har tillräckligt med adresser i den stora klubben för att få en bas för Bra Konst.

Man gör dock en noggrann kalkyl över projektet (kostnader per paket, pris per paket, volym och marknadsföringsinsatser) och får därigenom en tämligen god ekonomisk prognos för projektet.

- 26 Redaktionen (MS och SGS) gör en planering av vilka konstnärer som de 8-10 första paketen skall innehålla. Man arbetar efter principen att konstverken i samma paket skall kontrastera mot varandra. Dessutom försöker man i varje paket ha en nordisk konstnär och en icke-nordisk.

MS: Om jag hade vetat att vi skulle ge ut begränsat antal paket hade nog urvalet blivit annorlunda.

- 27 De första kontakterna med bildleverantörer angående konstverk av Breugel och Renoir (paket 0 - som skall presenteras i medlemstidningarna som bifogas Årspaket 77) tas. Dessutom kontakter avseende Turner (paket 1).
- 28 Redaktionen tar kontakt med personer som skall medverka i medlemstidningen.

MS: Man skulle presentera ett känt konstverk och historien bakom det. Jag var då väldigt medveten om svårigheterna att få någon att skriva pedagogiskt om konst.

MS: Tack vare att vi kunde engagera TB (professor i Köpenhamn) fick vi det pedagogiska innehållet i medlemstidningen.

BL kontaktas för att skriva konstnärsporträttet av Renoir ("Landskap med högt gräs" - paket 0) och AB skall göra porträttet av Breugel (Jägarna i snön" - paket 0). Samtidigt beställs konstnärsporträtt av Rembrandt ("Profetissan Hanna" - paket 1) från SM, av Turner ("Pråmkarlar kastar in kol i månsken" - paket 1) från TB och av Zorn ("Midsommardans" - paket 2) från JB.

- 29 Informationsmaterialet som skall medfölja Årspaket 77 utarbetas tillsammans av SGS och MS.

MS: Det var reproduktionen som var huvudsaken. Att medlemstidningen kom att betyda mera sedan var en utveckling.

SGS skriver texten till informationsmaterialet:

Här startar nu Bra Böcker en ny paketklubb Bra KONST med reproduktioner av de finaste tavlor som någonsin målats. (stor text, min anm)

Som smakprov får du Vincent van Goghs "Nattkaféet", den reproduktion som ligger i det här paketet - men obs! tavlorna är i fortsättningen *inramade*.

(Informationsmaterialet sid 1.)

MEDLEMSTIDNING

I varje paket ligger också *två* påkostade medlemstidningar - en för varje reproduktion - som presenterar konstverken i *nästa* paket. (De två första tidningarna som alltså presenterar målningarna i det första paketet bifogas här.)

I medlemstidningarna presenteras som du ser också konstnären, flera av hans andra tavlor, hans sätt att måla, hans "skola", hans tidsepok, recensionerna, samtidens reaktion - och allt detta på ett underhållande, journalistiskt, informativt och spännande sätt av de bästa pennor vi kan få tag på.

SPARA DEM

Spara därför alla Bra Konst-tidningar du får - och placera dem sedan i den mapp vi skickar dig med ditt tredje paket. (...)

EN UNIK KONSTSKATT

Med tiden får du på det sättet en fantastisk och ständigt växande "konstpraktbok" som (... ..) och stimulerande vetande (...)

Som medlem i Bra KONST

får du en gång i kvartalet ett paket med *två* reproduktioner.

De är båda *inramade* i en guldliknande ram (titta på bilderna) och färdiga att direkt hängas på din vägg.

Papperet och trycket är hela tiden av minst samma kvalitë som van Gogh-reproduktionen i det här numret (...).

VÄRLDSKONSTENS MÄSTERVERK

Kanske vill du fylla en hel vägg i ditt vardagsrum eller med tiden hela din hall med dessa trogna återgivningar av världskonstens mästerverk.

Eller kanske är det en trappa eller ett sovrum du vill få att sjuda av odödligt liv, eller en sommarstuga du vill smycka och berika.

(Informationsmaterialet sid 2.)

I TREDJE PAKETET EN MAPP

Med ditt tredje paket - när du alltså har sex reproduktioner - får du utan extra kostnad en vacker mapp från oss.

Därefter kan du välja om du vill ha ram eller inte kring dina reproduktioner. (...)

EN UNDERBAR KONSTSAMLING

Meningen är att du sedan kan byta reproduktioner i ramarna och bara ha hängande på väggarna de senaste - eller de du tycker allra bäst om. De övriga sparar du i mappen, för att ta fram och titta på - eller hänga upp i ramarna när det passar dig.

Med tiden kommer du att få en fantastisk "konstsamling" av de bästa, starkaste, mest gripande och mest berömda målningar som någonsin gjorts - en konstsamling som hela tiden växer.

Du som är intresserad ...

(Informationsmaterialet sid 3)

- 30 FN får i uppdrag att göra layoutarbetet för informationsmaterialet i Årspaket 77.
- 31 Förutom huvudartikeln om konstnären (konstnärsporträttet) kommer medlemstidningen också att bestå av avsnitt som beskriver den tid som konstverket föddes i ("Konstverket i tiden") samt "plockbitar" om konstnären och konstverket ("Konststycken" - "poänger, lustigheter, fantastier och all form av häpnadsväckande och anmärkningsvärda informationer från konstvärlden i det riktigt lilla formatet".)

För "Konstverket i tiden" engageras till paket 0 JB (Renoir - 1874) och TZ (Breugel - 1565).

Det ingår i det redaktionella arbetet att förse alla bilder med konstverkets titel, året för färdigställande samt var konstverket finns för närvarande. Detta medför i några fall problem eftersom året inte är fastställt eller titeln inte finns i svensk översättning.

- 32 TZ får i uppdrag att göra "Konstverket i tiden" för paket 1 (Rembrandt - 1631 och Turner - 1835).

- 33 I slutet av juni 1977 håller man ett möte om Bra Konst-projektet. Följande punkter diskuteras:

Papperskvalitet på reproduktionen:

Format reproduktioner: 340 mm på längsta sidan och varierande beroende på tavlans proportioner, dock max 290 mm på andra sidan. Detta är en minskning sedan tidigare.

Format tidning: 340 mm x 290 mm

Mappens format: inte fastställt

Ram:

Emballage:

Lämningsstider för paket 0:

Lämningsstider för paket 1:

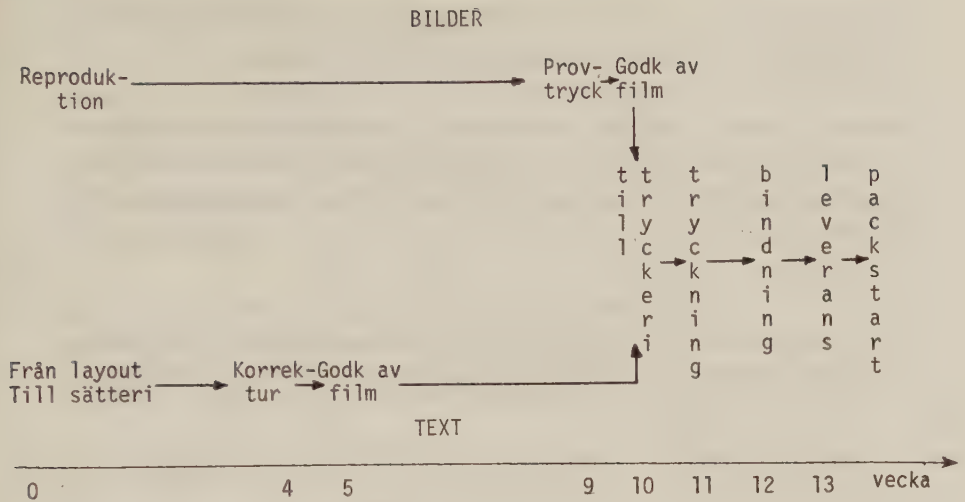
Leveransstart: vecka 42 (så snart som möjligt efter Arspaket 77)

- 34 En författare (tidigare medverkat i Bra Böcker) får i uppdrag att göra konstnärsporträttet om Gauguin ("Bonjour Monsieur Gauguin" - paket 2).

- 35 Paket 0 lämnas till layout (4 juli).

- 36 Paket 0 återkommer från layout (21 juli) och paket 1 lämnas till layout samtidigt.

- 37 Den tekniska produktionen av paket 0 börjar (21 juli). En principplan för den tekniska produktionen av Bra Konst framgår av figur 12.1 (gäller samtliga paket):



Figur 12.1 Den tekniska produktionen av Bra Konst

- 38 Den författare som fått i uppdrag att göra konstnärsporträttet på Gauguin återkommer med material till en artikel (inte färdig artikel jfr pkt 34). Uppdraget går i stället vidare till TB.
- 39 EF börjar planlägga marknadsföringsaktiviteterna i samband med starten av klubben.
- 40 Medlemstidningen till Årspaket 77 distribueras till medlemmarna i Stora klubben. Reproductionen av van Gogh (med träram) visas avbildad med följande text:

EN BLÄNDANDE REPRODUKTION

I årspaketet får du förutom de fyra inbundna böckerna också en reproduction av ett av världskonstens mest berömda och mest betydelsefulla - och expressivaste - verk: "Nattkaféet" av *Vincent van Gogh*. Reproductionen är på högklassiskt papper i format 310 x 400.

(Medlemstidning för Bra Böcker; Årspaket 77 s 2-3).

I slutet av medlemstidningen återges TB:s artikel om van Gogh (jfr pkt 23).

- 41 Man startar således Konstklubben på samma sätt som man startat de tidigare klubbarna. Man har ett medlemsregister i Stora Klubben ("ett Sverige

i miniatyr") ur vilket man väntar sig att det skall utkristallisera sig en grupp med ett gemensamt intresse - konstintresset.

- 42 TZ får i uppdrag att göra "Konstverket i tiden" till paket 2 (Gauguin - 1889) och (Zorn - 1897). Samtidigt försöker man sprida beskrivningarna av samtiden från vad som gjorts tidigare då "Konstverket i tiden" mest koncentrerats kring sociala förhållanden. Nu får man en bredare belysning:

Vad hände alltså inom måleriet för övrigt det året, inom konsten över huvud, inom litteraturen, musiken och också förstås inom tekniken, sporten (?), uppfinningar, upptäckter, moral, politik och alltså socialt.

(Brev till TZ)

- 43 De medlemmar som tar Årspaket 77 får förutom fyra böcker också en fyr-sidig säljfolder i A3-format (samma format som medlemstidningarna i konstklubben) (se pkt 29 - Informationsmaterialet), en oinramad reproduktion av van Goghs "Nattkaféet" som ett exempel på tavlorna, två 4-sidiga medlemstidningar som beskriver konstnärerna och konstverken i paket 1 (Renoir och Breugel) samt ett svarskort. Samtidigt görs ett direktutskick till de medlemmar som inte köpt Årspaket 77 så att alla medlemmar i Stora Klubben får information om konstklubben. Priset på paketet är 44:75 kr.

EF om informationsmaterialet:

Bra Konst innehöll från början två delar, dekorationsdelen (reproduktioner av de mest kända konstnärerna) och medlemstidningen (som skulle stödja tavlorna men också vara en undervisningsenhet) och det var i detta skede svårt att säga vilken som skulle ta överhanden. Jag tycker inte vi tryckte speciellt mycket på någon av delarna utan förde fram både dekorations- och kunskapsdelen.

- 44 Man har under de närmast föregående åren kunnat konstatera en "explosion" på bokklubbsmarknaden. Antalet nya bokklubbar 1974-75 som lyckats etablera sig (= fortfarande bedriver verksamhet 1976) är 12 st (ungefär lika många som under den tidigare 20-årsperioden). Konkurrensen på bokklubbsmarknaden blir således större. I Bra Böcker märks detta genom att värvningsaktiviteterna (se värvningssystem avsnitt 4.4.1) ger mindre utbyte än tidigare.

45 I samband med diskussionerna i ledningsgruppen har det dykt upp vissa idéer om hur man skulle kunna marknadsföra konstklubben via alternativa kanaler (utom Stora Klubben). Denna marknadsföring omfattar skolor som åskådningsmaterial i undervisningen, väntrum på sjukhus, väntrum hos läkare och tandläkare, konstföreningar och hotell. Man avser att genomföra dessa satsningar då man inom Bra Böcker får de personella resurserna.

46 Satsningen på Bra Konst kommer i en tid då Bra Böcker satsar i stor utsträckning på även andra projekt. Detta innebär flera olika arbetsuppgifter för de personer som arbetar med Bra Konst, enligt följande:

SGS: redaktör på Bra Mjukböcker, ansvarig för samtliga Bra Böckers klubbar och tidvis marknadsansvarig.

MS: redaktör på Bra Klassiker och Bra Konst

Medlemmarna i ledningsgruppen (RJ, BR, AHö och SGS): förutom de etablerade klubbarna har man 3 relativt nya projekt (Bra Mjukböcker, Bra Köp och Bra Konst att arbeta med

EF: marknadschef för samtliga klubbar från våren 1977.

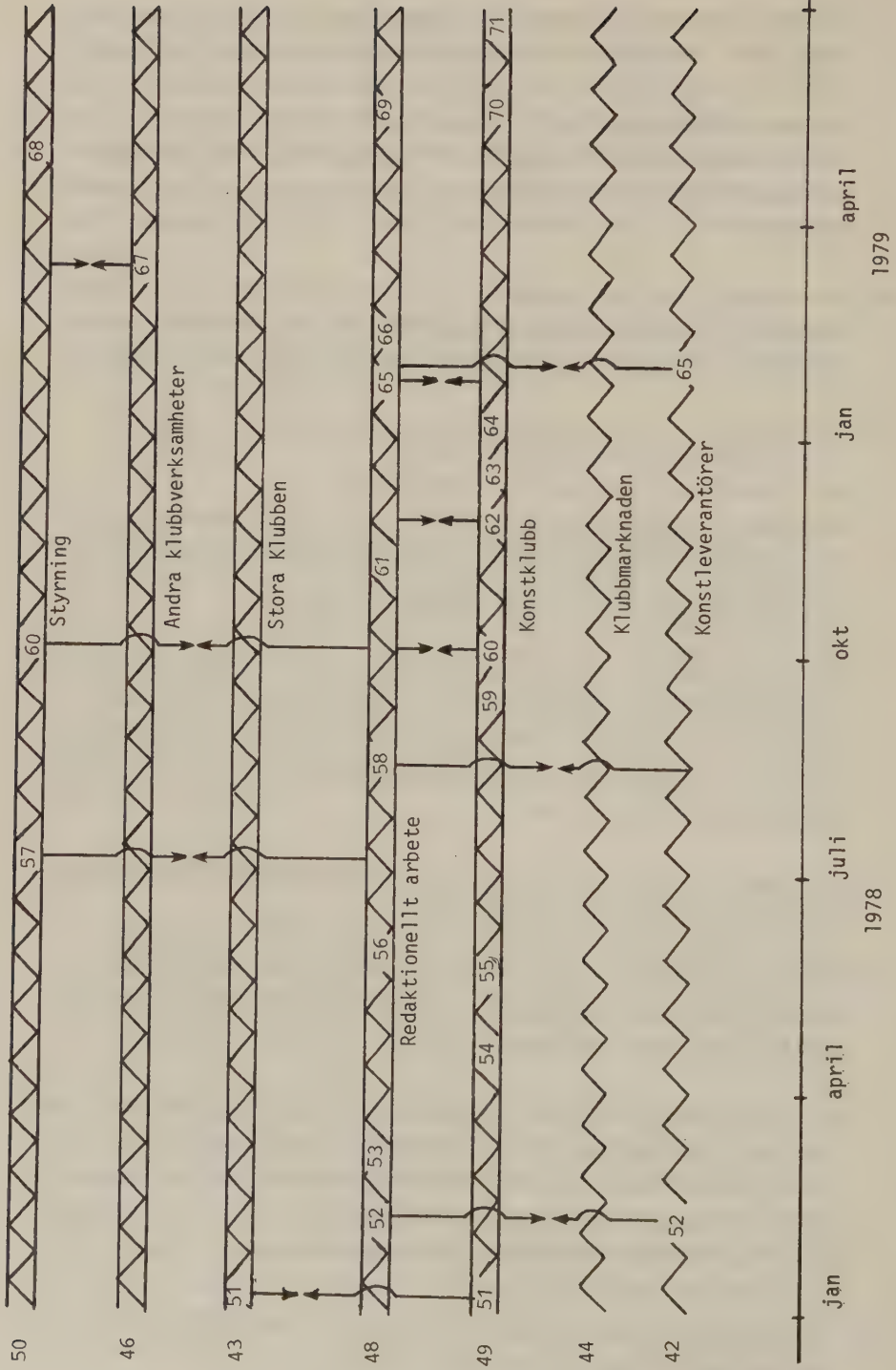
47 De första anmälningarna till konstklubben kommer in. Det kommer också några förfrågningar om ramar till van Gogh ("så att man kan börja samla redan från början"). Det visar sig att många av medlemmarna ser klubben mer som en tavelklubb (reproduktionen viktig) än som en konstklubb (medlemstidningen viktig).

RJ: Det var väl en miss att vi inte fick fram idén med korrespondenskurs (medlemstidningen, min anm).

48 Paket 1 med reproduktioner av Renoir ("Landskap med högt gräs") och Breugel ("Jägarna i snön") samt medlemstidningar behandlande Rembrandt och Turner börjar distribueras.

49 EF planerar några marknadsföringsaktiviteter för att stärka konstklubben. Man diskuterar en extern testkampanj (utanför Stora Klubben) för att nå nya medlemmar via annonsering och direktreklam. Både annonsering och direktreklam är sådana aktiviteter som visat sig framgångsrika då det gäller att värva medlemmar i de övriga klubbarna.

50 Introduktionen i Stora Klubben får tämligen god response och ger ett gott medlemstillflöde (medlemsantal över 10.000).



51 Man genomför ytterligare åtgärder i Stora Klubben i paket 70 (det närmaste paketet efter Årspaket 77) där introduktionserbudandet är reproduktioner av Rembrandts "Profetissan Hanna" och Turners "Pråmkarlar kastar in kol i månsken" samt tillhörande medlemstidningar.

52 Det redaktionella arbetet fortsätter. Man tvingas ändra urvalet av konstnärer och konstverk något i förhållande till den tidigare planeringen, bl a beroende på möjligheterna att få tag i bilder och möjligheterna att engagera lämpliga skribenter. Urvalet av konstverk begränsas av formatet (man kan inte reproducera starkt avvikande format).

MS: Urvalet var nog lite aningslöst i början men efterhand som jag lärde känna problemet med formatet och problemet med att få tag i bilder, började jag välja konstverk med tanke på detta.

För bildmaterialet kommer man att så småningom att rutinmässigt utnyttja Smeets bildbank genom att man får tillgång till samtliga filmer på konstnären ifråga från deras arkiv.

I det redaktionella arbetet är det mest MS som är engagerad medan SGS har ansvarig utgivarrollen.

53 Paket 2 med reproduktioner av Rembrandt ("Profetissan Hanna") och Turner ("Pråmkarlar kastar in kol i månsken") samt medlemstidningar behandlande Zorn och Gauguin distribueras.

54 Man beslutar att medlemstidningarna skall utökas till 6 sidor i stället för som tidigare 4 sidor (2 x 6 i stället för 2 x 4 i varje paket).

MS: Jag ver lite skeptisk till en utökad medlemstidning, då jag var rädd att inte kunna fylla den med intressant material.

En anledning till den utökade medlemstidningen är att man märker att denna är mycket uppskattad bland medlemmarna. Detta leder emellertid också till en dyrare produktion.

SGS: Detta medförde kanske att fallet för klubben blev snabbare. Medlemstidningen blev ju oerhört dyr att producera.

En annan anledning till ökningen av medlemstidningen är att man vill betona konstklubbsidén (medlemstidningen) mer i förhållande till tavelidén (reproduktioner).

- 55 Man genomför en undersökning bland 100 Bra Konstmedlemmar. Undersökningen äger rum precis före det man får sitt 3:e Bra Konstpaket (man har vid tillfället sex st medlemstidningar och fyra st inramade reproduktioner).

63 % har alla tavlorna upphängda
 21 % har ingen tavla upphängd
 70 % har sparat alla (6) medlemstidningarna
 11 % har sparat 0 medlemstidningar
 47 % har läst hela medlemstidningarna
 52 % har tittat igenom medlemstidningarna
 11 % har inte plats för ytterligare tavlor
 9 % har plats för ytterligare 2 tavlor
 22 % har plats för ytterligare 4 tavlor
 3 % har plats för ytterligare 6 tavlor
 25 % har plats för ytterligare mer än 6 tavlor
 41 % kommer att köpa reproduktion med ram
 40 % kommer att köpa reproduktion utan ram
 66 % tycker att urvalet av konstnärer är bra
 17 % vill ha fler svenska konstnärer
 16 % vill ha yngre/modernare konstnärer
 66 % är nöjda med ramarna
 30 % är inte nöjda med ramarna
 63 % är nöjda med formatet på tavlorna
 33 % vill ha större format
 37 % tycker det är bättre om medlemstidningarna som presenterar tavlorna och konstnärerna ligger i samma paket som tavlorna
 19 % tycker det är sämre om medlemstidningarna som presenterar tavlorna och konstnärerna ligger i samma paket som tavlorna
 32 % tycker att det nuvarande systemet (medlemstidningarna i ett paket och tavlorna i närmast påföljande paket) är bra

- 56 Paket 3 med reproduktioner av Zorn ("Midsommardans") och Gauguin ("Bonjour Monsieur Gauguin") samt medlemstidningar behandlande Arosenius och Goya distribueras. Dessutom innehåller paketet en samlarmapp av papp, vilken är avsedd att samla reproduktioner (icke-inramade) och medlemstidningar i.
- 57 Det ges inga direkta ekonomiska ramar för den redaktionella produktionen. Honnörsordet för styrningen av klubben är "kvalitet".

MS: SGS, som var den inom förlaget jag hade kontakt med, ville aldrig spara på något. Det diskuterades heller aldrig, så vitt jag vet, att förändra trycket.

- 58 Paket 4 med reproduktioner av Arosenius ("Flickan och ljuset") och Goya ("Den 3 maj 1808") samt medlemstidningar behandlande Vermeer van Delft och Martin distribueras. Fr o m detta paket kan medlemmarna välja att få reproduktionerna med eller utan ramar. Priset för ett paket med inramade reproduktioner är 44:75 medan paketpriset för oinramade reproduktioner är 34:75.

Fr o m detta paket innehåller medlemstidningarna 8 sidor (2 x 8 sidor per paket) inte 6 sidor som beslutats tidigare (jfr pkt 54). Den utökade medlemstidningen kommer att omfatta fler bilder än tidigare (sammanlagd bildyta i paket 1 är 1640 cm² mot 5950 cm² i paket 4). Tidningen blir inte bara en informativ läsning om konstnären och konstverket för dem som inte förväntas veta något om konst utan också en tämligen avancerad läsning för personer med ett aktivt konstintrasse och kunskap om konst.

MS om medlemstidningen:

Dessutom gav den de konstkunniga en hel del. Möjligen var den lite för avancerad om man inte kan konst.

Så småningom rutiniseras det redaktionella arbetet. Konstnärer och konstverk fastställs, utifrån den grovplanering som gjorts tidigare, redan på ett tidigt stadium, bl a för att man skall kunna engagera lämpliga skribenter för presentation av konstnärerna samt få årtal till "Konsverket i tiden". Huvudartikeln har som syfte att presentera konstnären och konstverket. Därefter gör man ytterligare en artikel, vilken man ofta får idén till genom en intressant vinkling av konstverket eller konstnären. I dessa diskussioner deltar TB ofta och medverkar också ofta som skribent.

- 59 Diskussioner pågår om att utforma samtliga reproduktioner i samma format (i de 4 första paketen har reproduktionerna haft formaten 1 st 33 x 23,5, 3 st 33 x 24, 2 st 33 x 24,5, 1 st 33 x 25,8 och 1 st 33 x 26,1. I paket 5 och 6 som man också börjat arbeta med har man formaten 33 x 27,5, 33 x 26,8, 33 x 21,5 och 32,3 x 25,6) för att förenkla administrationen av klubben samt göra den tekniska produktionen billigare.

Samtidigt diskuteras möjligheterna att "maska av" konstverken och endast reproducera vissa intressanta delar av dem. Dock skall hela konstverket i rätt proportioner återges i medlemstidningen.

- 60 Man företar marknadsföringsåtgärder för att vinna nya medlemmar till klubben. Avhoppen från klubben börjar bli alltmer märkbara. Följande marknadsföringsaktiviteter genomförs:
- kvällspressannonsering (man har vetskapen från bokklubbarna att kvällspressannonsering är ett bra sätt att rekrytera nya medlemmar)
- EF: Vi visste responsen bland klubbmedlemmarna men vi visste inte hur mycket denna response baserades på förtroende för Bra Böcker eller för klubbiden. Att gå ut externt för att hitta en medlemsstock kräver att man lägger ner mycket stora pengar. Annonser i Expressen och Aftonbladet gav ganska många nya medlemmar men vi visste inte hur många av dessa som var bara nyfikna och hur många som ville stanna kvar under en längre tid.
- direktreklam med kuponger via Mail Bus (också en erfarenhet från de övriga klubbarna)
 - i ett utskick i Stora Klubben medsändes en säljfolder som informerar om Bra Konst. (Materialet innehåller samma information - fast mer kortfattad - som säljfoldern i Årspaket 77, jfr pkt 43 och 29.) Startpaketet innehåller reproduktioner av Gauguin och Zorn (tidigare paket 3), medlemstidningar som presenterar dessa två konstnärer (tidigare paket 2) samt en samlarmapp. Paketpriset är 45:85 kr. Som första medlemsförmån erhålles boken "Glad Konst" till priset 49 kr (Normalpris utanför Bra Böckers klubbar: ca 225 kr).
- 61 Paket 5 med reproduktioner av Vermeer van Delft ("Brevläserskan") och Martin ("Vy över Stockholm") samt medlemstidningar behandlande Bosch och Josephson distribueras.
- 62 Man beslutar att reproduktioner i paket 7 skall göras i samma format som man använt tidigare (33 x 23,5 och 33 x 27,5, jfr pkt 59). Detta innebär någon beskärning av konstverken.
- 63 I Premiekatalog 1979 (premier till klubbmedlemmar som värvar nya medlemmar till Bra Böckers klubbar) utlyses en värvningstävling bland medlemmarna i Bra Konst med priser till de 40 bästa värvarna (i början

på 70-talet har man genomfört sådana tävlingar i Bra Böcker med stora framgångar som följd). Tävlingen ger en del nya medlemmar men inte i den utsträckning som man har hoppats. (En utvärdering visar också att värvningstävlingar inte är markant bättre än de ordinära värvningskampanjerna.)

- 64 Som en effekt av undersökningsresultaten (jfr pkt 55) beslutar man att genomföra en förändring av paketsammansättningen fr o m paket 9. Varje paket skall således innehålla tidningar och tavlor av samma konstnärer (konstnärsporträttet och reproduktionen i samma paket) och dessutom en 4-sidig folder som presenterar nästa paket.

Denna förändring innebär att paket 8 inte kommer att innehålla några tidningar (medlemstidningarna till paket 8:s reproduktioner i paket 7 och medlemstidningarna till paket 9:s reproduktioner i paket 9). Man beslutar att paket 8 i stället för medlemstidningar skall innehålla en 16-sidig konsthistoria.

- 65 Den redaktionella produktionen av "En liten konsthistoria" (jfr pkt 64) påbörjas. Idén med denna är densamma som klubben i övrigt - man koncentrerar sig till vissa konstnärer - sådana som man inte presenterat i de normala paketen. I "En liten konsthistoria" koncentrerar man sig dock på ett enda konstverk av konstnären, vilket beskrivs och analyseras i detalj.

Som författare till "En liten konsthistoria" medverkar TB. Hans arbete resulterar så småningom i en 32-sidig skrift med titeln "Målningar och mästare - en konsthistoria i miniatyr".

- 66 Paket 6 med reproduktioner av Bosch ("Den helige Antonius frestelser") och Josephson ("Näcken") samt medlemstidningar behandlande Bauer och Botticelli distribueras. Samtidigt distribueras startpaketet innehållande reproduktioner av Zorn och Gauguin samt medlemstidningar behandlande Zorn, Gauguin, Botticelli och Bauer till de nya medlemmar som besvarat utskicket i Stora Klubben (jfr pkt 60).

- 67 Bra Böckers verksamhet ger ett kraftigt underskott (4,3 mkr i negativt resultat före bokslutsdispositioner och skatt under 1978), vilket kan hänföras till verksamhetsgruppen Bra Köp och i viss mån Bra Mjukböcker.

- 68 Man börjar märka ett minskat intresse för konstklubben. De tidigare avhoppen från klubben har man kunnat ersätta med nya medlemmar (som marknadsföringsaktiviteterna givit). Nu ("efter 6-8 paket") blir antalet avhopp mera markant och samtidigt blir det svårare att attrahera nya medlemmar.

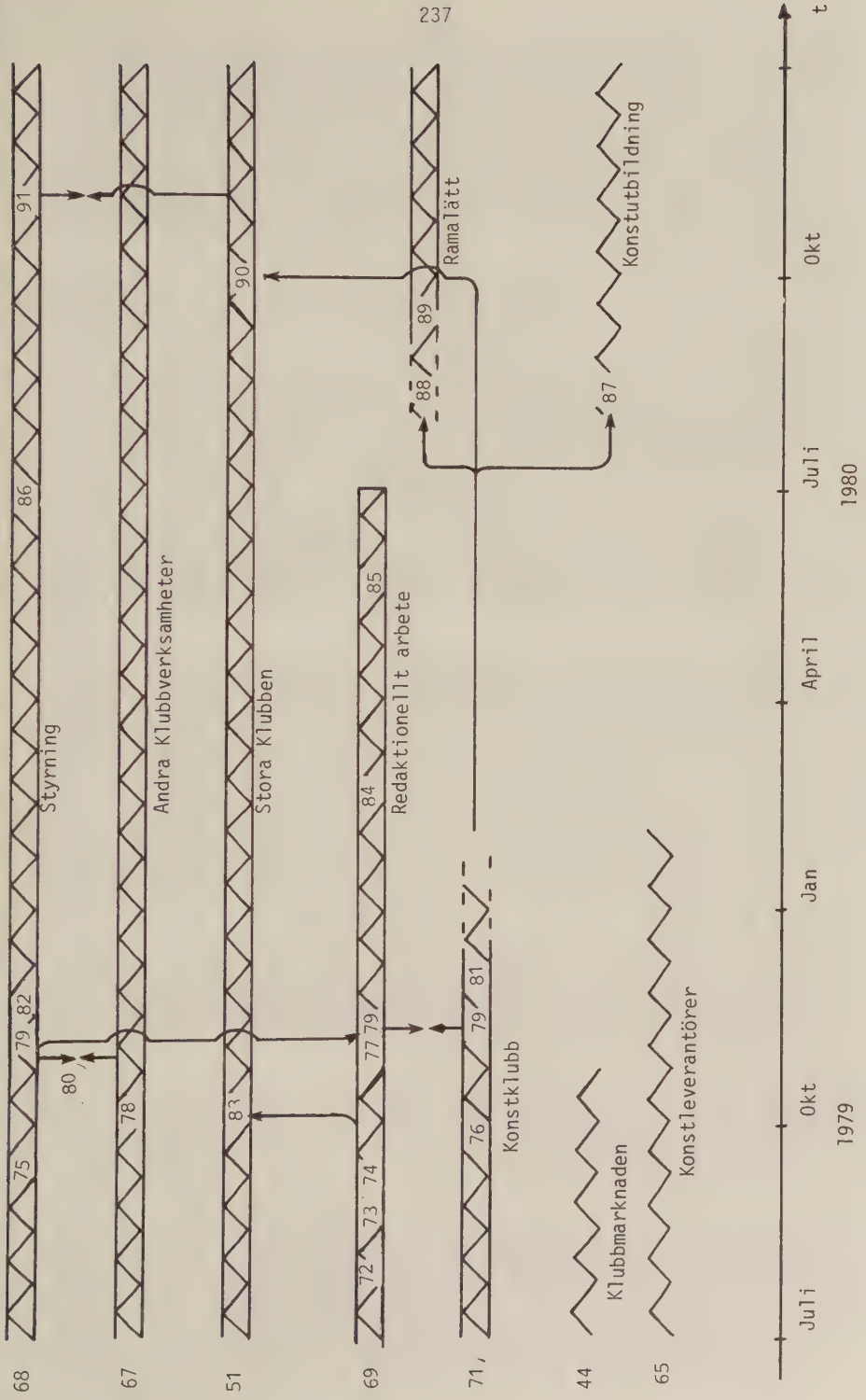
RJ: Vi höll hela tiden kontroll över medlemsutvecklingen men det var väl inte så lätt som vi hade hoppats på.

- 69 Paket 7 med reproduktioner av Bauer ("Trollen väntar främmande") och Botticelli ("Konungarnas tillbedjan") samt medlemstidningar behandlande Velazques och Nordström distribueras (både tidigare och nytilkomna medlemmar).

- 70 Beskrivningen av reproduktionerna i paket 7 (jfr pkt 62) leder till externa reaktioner:

EF: Det fanns en diskussion i pressen om att vi våldförde oss på de stora verken, genom att vi tvingades skära i dem en aning. Detta var den enda negativa reaktionen på Bra Konst.

- 71 Möjligheterna att marknadsföra konstklubben via alternativa kanaler (jfr pkt 45) börjar åter diskuteras. Man anslår medel för denna bearbetning och har bl a en extern konsult som undersöker marknadsföringsmöjligheterna hos tandläkare (väntrum). Också väntrum i sjukhus, väntrum hos läkare, skolor, hotell och konstföreningar är uppe till diskussion.
- 72 Redaktionen (framför allt MS) genomför en grovplanering för reproduktionerna t o m paket 14. Denna planering innehåller bl a konstnärer som Prins Eugen, Bruno Liljefors, Kronprinsessan Margareta och Carl Larsson.
- 73 Paket 8 med reproduktioner av Velazques ("Infanten Felipe Próspero") och Nordström ("Vinterafton vid Rolslagstull"), "Målningar och mästare - en konsthistoria i miniatyr" samt en 4-sidig folder som avbildar reproduktionerna och kortfattat beskriver konstnärerna och konstverken i följande paket, distribueras.
- 74 Grovplanering av reproduktioner t o m paket 17 genomförs. Ytterligare namn är bl a Monet, Rubens, Jan van Eyck och Grünewald.



75 Det blir alltmer klart att man inte lyckas ersätta medlemsutträdet med nya medlemmar, vilka kommer att stanna kvar under en längre tid. (Man väntar sig i framtiden cykler av tillkommande medlemmar p g a marknadsföringsåtgärder men där medlemsavgången kommer att ske ganska hastigt, följda av nya marknadsföringsåtgärder - nya medlemmar - ny medlemsavtrappning o s v.)

76 Det förekommer vissa idéer om att förändra Bra Konst, bl a att man skall fortsätta med endast medlemstidningen.

MS: Sedan fanns det många som talade om att fortsätta endast med medlemstidningen.

EF: Efterhand kom vi att diskutera det utbildningsmässiga - att koncentrera klubben kring en stilart, ett århundrade, eller svensk konst etc, för att göra klubben kunskapsmässigt mer intressant. Man skulle då få ett system i presentationen men samtidigt skulle den inte bli lika attraktiv som paket (där man kunde betona den enskilda konstnären).

Samtidigt är man medveten om svårigheterna att genomföra sådana förändringar eftersom detta kan förorsaka avhopp bland de tidigare medlemmarna. (En förändring kan attrahera nya medlemmar men det blir "ett brott i marknadsföringen" gentemot de tidigare medlemmarna.)

77 Paket 9 med reproduktioner av Friedrich ("Landskap vid Rügen") och Daumier ("Bördan"), medlemstidningen som behandlar samma konstnärer samt en 4-sidig folder med information om nästa paket distribueras.

78 Bra Köp fortsätter att ge ett betydande underskott och man påbörjar en nedtrappning av denna verksamhet. Bra Mjukböcker visar också dålig bärkraft och klubben läggs ned under 1979.

79 Efter relativt kortvariga diskussioner fattar ledningsgruppen beslut om att lägga ned klubben.

RJ: Vi gjorde några tama försök att öka medlemsstocken men det kostade mer än vad det smakade och därför beslöt vi att lägga ner.

LD: Klubben hade nått den nivå som gav ekonomiska förluster. Om man då provat flera sätt att skaffa nya medlemmar och inte lyckats är det naturligt att lägga ner den.

LD: Det var nog inte mycket diskussioner - det var nog bara att "cutta" av det så fort som möjligt. Det låg inom styrelsen och på VD. Jag har inte alls varit med om detta beslut.

SGS: Man måste vara realist och lägga ner sådant som inte är bärkraftigt och dessutom inse att vissa verksamheter förmodligen kommer att ha kortare livslängd.

80 Det dåliga ekonomiska utfallet i några andra verksamheter spelar viss roll för beslutet.

SGS: Det är möjligt om vi inte haft Bra Köp-belastningen att vi fortsatt med klubben. Vi hade kanske tagit förlusterna under någon period för att sedan på allvar testa den externa satsningen. Vi hade väl egentligen ett tag ett beslut på att fortsätta. Kanske var det Bra Köp som skrämde oss för att satsa och då blev det ett raskt beslut för nedläggning.

RJ: Sambandet mellan Bra Konst och de andra verksamheterna är att de var misskött allihop. Därför lades de ned för att inte riskera några förluster.

81 I och med nedlägningsbeslutet blir det heller inte aktuellt att genomföra den tidigare diskuterade satsningen via alternativa kanaler (jfr pkt 71 och 45).

SGS: Vi visste hur vi skulle marknadsföra Bra Konst externt men vi lade ned den innan. Vi var medvetna om att det fanns en marknad som *kanske* kunnat få klubben att överleva om vi genomfört denna externa marknadsföring.

SGS: Personligen anser jag att vi borde satsat även externt. Bra Konst var en klubb som aldrig riktigt fick chansen att överleva. Det var naturligtvis fel av mig att inte driva igenom den externa marknadsföringen. Klubben fick aldrig chansen externt.

82 Nedläggningen av Bra Konst (samt Bra Mjukböcker och Bra Köp) medför en något försiktigare inställning till utvecklingsprojekt inom Bra Böcker (jfr pkt 2).

RJ: Det här var ett uppvaknande. Vi var överoptimistiska och trodde att allt som vi rörde vid skulle gå bra men det fick vi bittert erfara att så inte var fallet.

Nedläggningarna medför dock inte att utvecklingssatsningarna blir mindre eller färre. Försiktigheten visar sig i att man gör mer djupgående utvärderingar av projekten. Den mer djupgående utvärderingen är också en effekt av den ökade konkurrensen på bokklubbmarknaden (jfr pkt 44).

EF: Vi har kanske blivit lite försiktigare, vi gör noggrannare och mer djupgående utvärderingar i dag än vad vi gjorde tidigare.

- 83 I ett utskick till medlemmarna i Stora Klubben - Bra Klappar (erbjudande inför julen 1979) erbjuds klubbmedlemmarna att köpa två inramade reproduktioner för 45:85 kr enligt två alternativ:
 - a) Ernst Josephsons "Näcken" tillsammans med Hieronymus Boschs "Bedragaren", eller
 - b) Jan Vermeers "Kvinna i blått som läser ett brev" tillsammans med Elias Martins "Stockholm från Mosebacke".
- 84 Paket 10 med reproduktioner av Whistler ("Tre gestalter i skärt och grått") och Francesca ("Drottningen av Saba tillber träkorset"), medlemstidningar som behandlar dessa konstnärer samt en 4-sidig folder med information om nästa paket distribueras.
- 85 Paket 11 med reproduktioner av Courbet ("Hängmattan") och Prins Eugen "Molnet"), medlemstidningar som behandlar samma konstnärer samt ett meddelande om att Bra Konst skall upphöra distribueras.
- 86 Den slutliga resultatuppföljningen av Bra Konst visar att intäkterna från klubben (fr o m starten 1977 t o m nedläggning 1980) täcker kostnaderna inklusive marknadsföringskostnaderna och ger dessutom ett litet bidrag till företagets overheadkostnader.
- 87 Materialet från Bra Konst (medlemstidningarna och "Målningar och mäs-tare" används i konstutbildningen vid universiteten i Linköping och Köpenhamn.
- 88 Ramkonstruktionen som använts inom Bra Konst (ram med löstagbart bakstycke) börjar säljas till bl a Bonniers Förlag. Också kunder i Tyskland visar intresse.

- 89 Kring ramkonstruktionen uppstår ett nytt projekt (spin-off projekt till Bra Konst). Under namnet Ramalätt säljer man satser av ramar, vilka är färdiga för gör-det-självinramning.

LD: Det här är exempel på att jag inte ger mig och här har vi nu ett projekt där vi säljer tre olika storlekar med kompletta ramsatser. Vi hade testförsäljning på NK i förra veckan som gick bra. Jag tror det finns en potentiell marknad. Jag tror att det kommer att fungera mycket bra och om det gör det har vi en lyckad spin-off och det visar att ramen är kommersiellt gångbar.

LD: Det här är min idé. Fördelen med Bra Böcker är att det inte är så kraftigt strukturerat. Jag ges tillfälle att göra en sådan här grej. Jag får lite pengar för att utveckla det här projektet.

- 90 EF: Bra Konst finns ju fortfarande i sinnevärlden. Vi testade en idé som inte bar. Det finns en mängd nya idéer som man kan koppla samman med konst (lika med marknadsföring av konstreproduktioner i ett vidare perspektiv).

I Bra Klappar (inför julen 1980) erbjuds Bra Böcker-medlemmarna att köpa fyra reproduktioner till ett pris på 108 kr. Motiven består av teckningar av Rolf Svensson (fågelmotiv hämtade från Bra Böckers Sommarpaket 1980).

Denna typ av reproduktioner skiljer sig avsevärt från Bra Konst och liknar mer Aspelins konsterbjudande.

- 91 Man får fin response för den här typen av erbjudanden. (Det visar att konst går att sälja i andra former än den som presenterades i Bra Konst.)

EF: Man skulle nog kunna bygga upp en katalogklubb för inramade reproduktioner, där medlemmarna från ett begränsat antal reproduktioner fick beställa och själva välja motiv. Det är svårt att välja motiv för medlemmarna med den generella utgångspunkt som vi måste ha.

12.2.1.1 Epilog

När jag som utredare av Bra Konst-processen gjorde mina intervjuer 9-12 månader efter nedläggningsbeslutet och 3-6 månader efter sista paketet distribuerats kom helt naturligt en del av intervjutiden att upptas av funderingar över varför det gick fel, om det var fel att satsa, om det var rätt att lägga ner klubben etc.

Detta avsnitt syftar till att sammanställa några av funderingarna kring dessa frågeställningar, d v s vad var det som gjorde att det gick fel - om det gick fel?, var det rätt att lägga ned klubben - om den är definitivt nedlagd?

SGS: Det finns ingen inom förlaget som ångrar att vi satsade, vi tycker trots allt att vi har gjort lite nytta med det här försöket och också lärt oss någonting.

MS: Jag tror mer att det var två idéer som inte förenades på rätt sätt. Reproduktionen som intresserade dem som hade litet konstintresse och medlemstidningen som var intressant för dem som hade ett aktivt konstintresse.

RJ: Det var inget fel på redaktionen utan felet låg på marknadsföringen. Det fanns ingen som tog ansvar och följde upp projektet. Vi hade så många saker på gång och en del blev lidande.

RJ: Vi satsade inte så mycket på det tryckta och det skrivna ordet utan mer på väggdekorationen. Detta gjorde att vi nådde fel publik.

RJ: Kanske konstverken i klubben var en aning för dystra. Vi borde kanske mer haft konstverk av typ Carl Larsson. Den allvarliga och dystra konsten skulle vi kanske haft i trycksakerna.

RJ: Sedan är jag inte säker på att man skulle lägga upp det på samma sätt med ramar. Man kanske skulle ha en samlingspärm istället.

RJ: Sedan var det ingen som tog hand om marknadsföringen och därför sjönk medlemsantalet. Det var när det började bli motigt på värvingssidan.

SGS: Vad man nu borde göra av det här materialet är en konstbok.

RJ: Det var verkligt fina namn som jobbade med medlemstidningen och jag skulle vilja göra en stor bok av materialet.

RJ: Det finns ett konstintresse kvar och man borde kunna få en konstklubb lönsam men vi var inte kompetenta just då.

RJ: Det är en bra fråga (är det en definitiv nedläggning?, min anm), därför att innerst inne finns det något som säger att det skulle man pröva på det ena eller andra sättet. Det kommer inte att ske förrän den dag då vi har resurser i form av både tid och pengar. Det viktigaste är att man har rätt personer som tar hand om verksamheten. Det är lätt att spruta idéer omkring sig men har man ingen som utvecklar dem kan det väldigt lätt kosta mycket pengar.

EF: Vi hade nog kunnat sälja två reproduktioner med mera folkliga motiv till samma pris och kanske kunde vi kommit vidare på det sättet när vi väl var inne på marknaden.

12.2.2. Resultatbeskrivning

12.2.2.1 Produktdimensioner

Bra Konst var en konstklubb där Bra Böcker försökte tillämpa sin distributionsteknik (paketdistribution utan köptvång till betalning mot efterskott) och andra idéer som samlaridén och lågprsidén inom konstområdet.

Paketet bestod av två olika delar, dels reproduktioner av konstverk som målats av de klassiska mästarna och dels en medlemstidning som beskrev konstverken och konstnärerna.

12.2.2.2 Konkurrenter

Eftersom *Bra Konst* kan antas ha uppfyllt olika funktioner för olika klubbmedlemmar finns också klubbens potentiella konkurrenter att finna inom flera områden. Reproduktionen, som kan antas fylla funktionen av väggdekoration, har sina potentiella konkurrenter på den marknad där man trycker och säljer reproduktioner och grafiska blad till ett lågt pris. Som ett exempel kan nämnas Aspelins Konsthandel.

Medlemstidningen, som kan antas fylla en pedagogisk funktion, har den potentiella konkurrensen från fackböcker om konst, speciellt sådana böcker som i populär form beskriver konstnärer eller konstverk.

Som klubb betraktat, med kombinationen av reproduktion och medlemstidning, saknade Bra Konst konkurrenter.

12.2.2.3 Nyhetsgrad för marknaden

Försäljning av reproduktioner var således inget nytt. Inte heller var det något nytt att ge ut fackböcker om konst eller att beskriva konstnärer eller konstverk kortfattat i artikelform.

Bra Konst var dock ny för marknaden på två sätt. För det första gjordes i medlemstidningen en populär beskrivning ("underhållande, poängstark men konstvetenskapligt riktig") av konstnärer och konstverk. Således en popularisering av konstfakta.

MS: Detta var en helt okonventionell presentation av verket.

För det andra var kombinationen av populär konstfakta och försäljning av reproduktioner något som också var nytt för marknaden.

SGS: Jag har inte sett något liknande (kombinationen reproduktion och medlemstidning, min anm) i hela världen och då följer vi ändå upp ganska väl vad som händer.

Av dessa anledningar kan nyhetsgraden för marknaden vara *ganska hög*.

12.2.2.4 Framgång

Som klubb blev *Bra Konst* ett misslyckande. Man lyckades inte etablera klubben på ett sådant sätt att den blev lönsam och därför lades den ned. Satsningen på Bra Konst tycks emellertid ha tillfört Bra Böcker lärdomar som man kan utnyttja i andra sammanhang. Det finns åtminstone två spin-off-projekt till Bra Konst som har företett antydning till framgång, Ramalätt och försäljning av satser av reproduktioner. Möjligen skulle också en satsning på materialet i medlemstidningarna (till en konstbok) kunna bli en framgång.

DEL III ANALYS

To treat your facts with imagination is one
thing, to imagine your facts is another.

John Burroughs

KAP 13

ANALYSMODELL

I detta kapitel skall vi utveckla en modell för analys av de sex innovationsprocesserna som beskrivits i kapitlen 7-12. Vi använder ett av fallen, Bra Konst, för att illustrera analysmodellen och dess användning (kap 14). Fortsättningsvis kommer också övriga fall att analyseras med hjälp av modellen i kap 15 (Lexikon) och kap 16 (Må Bra 1, Lill-Allers, Må Bra 2 och Specialfemina).

13.1 INNOVATIONSPROCESSER TOLKADE SOM FLÖDEN

Som grund för analysen och analysmodellen ligger många av de tankar som framförts i March & Olsen (1976) då man studerat beslutsprocesser. Det finns vissa förhållanden i March & Olsens (1976) behandling av beslutsprocesser som gör författarnas (med kolleger) tankegångar lämpliga att applicera i en analys av produktutvecklingsprocesser och organisatorisk inlärning.

March & Olsen (1976) har betonat distinktionen mellan process (decision making as a process)¹⁾ och outcome (decision as an outcome)¹⁾ på ett liknande sätt som jag behandlat produktutvecklingsprocesserna med distinktionen process och resultat. Vidare är March & Olsens (1976) tankegångar om oklara målsättningar (goal ambiguity)²⁾ och osäkerhet om framgångsrika arbetssätt (unclear technology)³⁾ sådana att de väl kan liknas vid den osäkerhet om den slutliga produktens egenskaper respektive arbetsmetoder att nå fram till den slutliga produkten som kan finnas i en produktutvecklingsprocess. Av dessa anledningar är det lämpligt att applicera March & Olsens (1976) tankegångar vid analys av produktutvecklingsprocesser.

Beträffande organisatorisk inlärning är det March & Olsens (1976) diskussion om organisationens historia och dess erfarenheter som grund för

1) March & Olsen (1976) p 11.

2) March & Olsen (1976) p 55.

3) March & Olsen (1976) p 25.

den organisatoriska inlärningen (organizational learning and ambiguity of the past)⁴⁾ som talar för en applicering av tankegångarna.

March & Olsen (1976) har bl a analyserat hur en beslutsprocess (om lokalisering av en medicinsk högskola i Norge) växt fram. Slutsatserna av analysen framgår av nedanstående:

A series of "rational acts" by participants became connected to the "larger" arena in a way that makes it difficult to explain the outcome within this arena. We are left to conclude that there existed a rather complex connection between the processes analyzed and the "final outcome". Many games were being played simultaneously in different arenas. They were related to one arena, or one choice-situation in a way neither planned nor managed by anyone (individual or group of participants). Players entered and left in terms of definitions of the situation that often had little to do with the establishment of a medical faculty in Tromsø.⁵⁾

För att förklara resultatet av en process ("final outcome") kan vi enligt ovanstående citat studera de handlingar ("rational acts", "games being played") som individer eller grupper av individer ("participants", individuals or groups of participants", "players") företar i skilda besluts-situationer ("different arenas", "choice-situation").

Vidare vill vi få en inblick i de faktorer som styr individers handlingar ("rational acts", "games being played"), dvs vilka rationalitetsgrunderna bakom handlingarna ("rational acts") är.

Slutligen vill vi också explicit kunna ange de "spår" som handlingarna, individerna, beslutssituationerna och rationalitetsgrunderna avsätter i processen och som tillsammans slutligen kommer att utgöra ett av processens resultat - produkten.

Analysmodellen kommer således att innehålla fem olika delar:

- E (Elements of idea) idéelement, de "spår" av handlingar, individer, beslutssituationer och referensramar som avsätts i innovationsprocessen och som slutligen tillsammans konstituerar den nya produkten.
- I (Individuals), de individer eller grupper av individer som företar sig handlingar.
- R (References), de referensramar eller rationalitetsgrunder som ligger bakom en handling.
- A (Acts), de handlingar som ingår i processen.

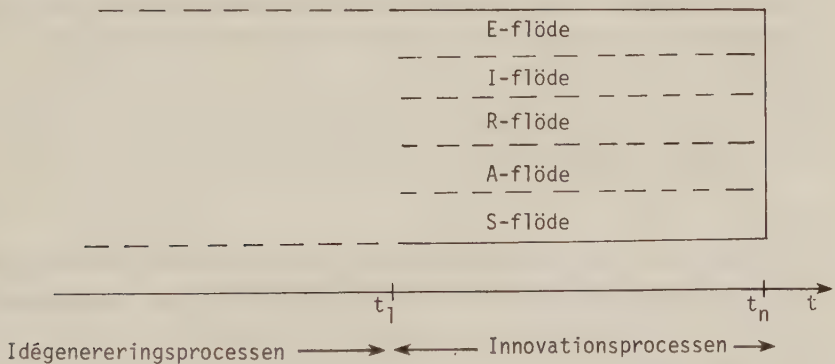
4) March & Olsen (1976) p 54 ff.

5) March & Olsen (1976) p 151.

S (Scenes), de scener eller beslutssituationer som har inverkan på eller ingår i processen.

Vi kan således se innovationsprocessen som uppbyggd av idéelement (E), individer (I), referensramar (R), handlingar (A) och scener (S). Vi kan också anta att innovationsprocessen inte är uppbyggd av enstaka E, I, R, A eller S utan det förekommer flera olika idéelement (E), flera olika individer (I), flera olika referensramar (R), flera olika handlingar (A) och flera olika scener (S) i innovationsprocessen. Vi kan beskriva dessa olika idéelement (E) som ett flöde av idéelement (E-flöde), genom innovationsprocessen. På motsvarande sätt kan vi tala om ett flöde av individer⁶⁾⁷⁾ (I-flöde), ett flöde av referensramar (R-flöde), ett flöde av handlingar⁶⁾ (A-flöde) och ett flöde av scener (S-flöde) genom innovationsprocessen.

Vi kan nu relatera vår analysmodell (*EIRAS-modellen*) till den tidigare begreppsapparaten, se figur 13.1.



Figur 13.1 EIRAS-modellen: innovationsprocessen som flöden av idéelement, individer, referensramar, handlingar och scener.

- 6) Betydelsen av individers handlande i innovationsprocessen har behandlats av många författare. Normann (1969a) uttrycker det på följande sätt:

Om således individualpolitiskt handlande är en av de faktorer som starkast bidrar till innovationsförmåga (ovanstående resonemang tycks i lika hög grad gälla alla typer av innovationer och alla stadier i processen) underlättas ... s 213.

- 7) March & Olsen (1976) har myntat begreppet *fluid participation* för den typ av individflöden vi här avser att undersöka, där individers medverkan relativt en problemställning varierar över tiden:

Participation is often fluid. Participants vary in the amount of time and effort they devote to different domains; involvement varies from one time to another. p 25.

13.2 ANALYS AV FLÖDEN

Efter att ha gjort en tolkning av innovationsprocessen i flödestermier inriktar vi vår analys på två av flödena:

- a) *flödet av idéelement* där vi analyserar den inläring varigenom *idén transformerar* till en färdig produkt - *idétransformation*.⁸⁾
- b) *flödet av referensramar* där vi analyserar *viktiga förändringar i den organisatoriska kunskapen*.

Idétransformation studerar vi genom att se hur flödet av idéelement förändras genom innovationsprocessen. Idéns transformation till färdig produkt sker genom successivt ökad *precision* och *integration*.

Viktiga förändringar i den organisatoriska kunskapen studerar vi genom att se hur flödet av referensramar förändras genom innovationsprocessen. Vi uppmärksammar därvid för den organisatoriska kunskapen viktiga referensramar - *sediment*.

13.2.1 Idétransformation

13.2.1.1 Precision

Precision anger med vilken exakthet konceptet⁹⁾ anges under innovationsprocessen. Normann (1975) har för affärsidéutveckling konstaterat samma utveckling vi vill beskriva med begreppet *precision*:¹⁰⁾

-
- 8) Normann (1969b) har beskrivit idéns förändring till färdig produkt i liknande termer:

By a series of transformations the idea is materialized into a concrete product while - in general - undergoing changes in the set of dimensions and in the absolute and relative importance of the various dimensions. p 2.

- 9) Begreppet *koncept* används för att beteckna en idé som under innovationsprocessen befinner sig i utveckling mot en produkt. Idén är således knuten till tidpunkten t_1 och produkten knuten till tidpunkten t_n medan konceptbegreppet är knutet till tidsperioden t_1-t_n . Jfr figur ⁿ 3:2!
- 10) Haefners (1979) begrepp *degree of specification* för att definiera kraven på en produkt vid innovation har samma innebörd:

The said dimensions can be defined with different degrees of precision in order to express a product requirement. In order to illustrate this fact, we introduce the concept of the degree of specification. p 119-120.

Visionen är alltså ett instrument i inlärningsförloppet, men den är också själv ett uttryck för inläringen och förändras under förloppets gång. Efter att i början kanske ha varit relativt diffus kommer visionen efter hand att preciseras eller kanske t o m att väsentligt förändras till sin grundläggande karaktär.¹¹⁾

Tanken bakom *precision* som inlärningsbegrepp är att inläring i innovationsprocessen skall ta sig uttryck i en större förmåga att precisera konceptet - en ökad precision.

I den fortsatta användningen av begreppet precision kommer ett ökat inslag av idéelement, en ökad exakthet i beskrivningen av ett idéelement eller en ökad exakthet i beskrivningen av system av idéelement att tas som indikation på en *ökad precision i konceptet*.

13.2.1.2 Integration

Integration anger i vilken utsträckning olika delar av konceptet är relaterade till varandra.

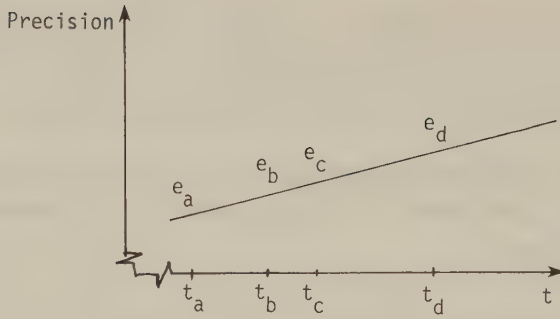
Tanken bakom *integration* som inlärningsbegrepp är att inläring i innovationsprocessen skall ta sig uttryck i en större förmåga att relatera olika delar av konceptet till varandra - medföra en ökad integration.

I den fortsatta användningen av begreppet integration betraktas konceptet som ett system, i vilket ingår delsystem och komponenter. Komponenterna i konceptsystemet utgörs av idéelement, vilka således har relationer till varandra. Idéelement som har särskilt starka relationer till varandra säges bilda delsystem. Ett ökat inslag av sådana idéelement med starka relationer till varandra, ett ökat inslag av delsystem, i konceptet tas som indikation på en *ökad integration av konceptet*.

13.2.1.3 Kurvrepresentation

Vi kommer också att illustrera den inläring som tar sig uttryck i en ny produkt (precision och integration) med hjälp av inlärningskurvor. Denna inläring skulle i princip kunna illustreras av en rät linje, exempelvis som i figur 13.2 (visar precision):

11) Normann (1975) s 129.



Figur 13.2. Illustration av inläring (precision) i innovationsprocesserna med hjälp av en rät linje.

En sådan illustration visar enbart att en ökning av precisionen har ägt rum från t_a till t_b , från t_b till t_c o s v, den illustrerar inte något av intensiteten (inläring i förhållande till tiden) i inläringen.

För att illustrationen också skall fånga intensiteten i inläringen kommer illustrationen att ske med hjälp av kurvor (inlärningskurvor). Dessa konstrueras på följande sätt:

Precisionskurvan fås genom att antalet idéelement i konceptet, antalet preciseringar av idéelement i konceptet och antalet preciseringar av system av delelement i konceptet ackumuleras över tiden.¹²⁾

Integrationskurvan fås genom att antalet möjliga relationer i de delsystem som ingår i konceptet ackumuleras över tiden.¹³⁾

Genom dessa inlärningskurvor erhålls illustrationer som visar den approximativa inläringen över tiden.

Användningen av begreppen *precision* och *integration* samt illustrationerna av dessa får därmed en likhet med Hedberg (1979):

Learning can be cumulative. (... ...) Learning in stable environments is like mental bricklaying, in that pieces of knowledge add to each other.¹⁴⁾

12) Jfr indikationer på *ökad precision i konceptet*, avsnitt 13.2.1.1.

13) Jfr indikation på *ökad integration i konceptet*, avsnitt 13.2.1.2.

14) Hedberg (1979) p 8.

13.2.2 Viktiga förändringar i organisatorisk kunskap

13.2.2.1 Sediment

Sediment definieras i denna studie som de inlärningseffekter som fortsätter att leva kvar i organisationen och får betydelse för dess fortsatta verksamhet. Begreppet ges således samma betydelse som i Danielsson (1975):

... "de olika sediment" som avsatt sig som följd av företagets tidigare konfrontation med problem och lösningar på dessa problem. ¹⁵⁾

Jfr även Hedberg (1979):

Organizations do not drift passively with their members' learning: organizations influence their members' learning, and they retain the sediments of past learning after the original learners have left. ¹⁶⁾

Till begreppet *sediment* kopplas *sedimentering* och *erosion*. Inlärningseffekter som fortsätter att leva kvar i organisationen *sedimenteras* i denna. *Sedimentering* är ett uttryck för den process varigenom inlärningseffekterna etableras som kunskap i organisationen - organisatorisk kunskap. ¹⁷⁾

Inlärningseffekterna kan emellertid ha en begränsad giltighetsperiod. Sedimenten som ligger till grund för organisationens handlingar kan så småningom bli omoderna. De kommer då att försvinna ur organisationen därför att de inte är giltiga längre - de *eroderas* från organisationens kunskap.

Begreppen *sedimentering* och *erosion* har därmed samma innebörd som följande avsnitt i Hedberg (1979) ger uttryck för:

15) Danielsson (1975) s 19.

16) Hedberg (1979) p 16.

17) Berger & Luckman (1967) har använt begreppet *sedimentation* för den process som äger rum då erfarenheter etableras som kunskap:

Intersubjective sedimentation also takes place when several individuals share a common biography, experiences of which become incorporated in a common stock of knowledge. p 67.

... organizations' environments change frequently, so different experimental situations replace each other over time. Knowledge grows, and simultaneously it becomes obsolete as reality changes. Understanding involves both learning new knowledge and discarding obsolete and misleading knowledge.¹⁸⁾

I den fortsatta användningen av begreppet sediment och relaterade begrepp utgör flödet av referensramar grund för diskussionen. Tanken bakom *sediment och relaterade begrepp* som inlärningsbegrepp är att inläring i innovationsprocessen skall ta sig uttryck i antingen nya referensramar som prövas och befinns giltiga (sedimentering) eller att referensramar som uppstått i organisationens tidigare verksamhet (sediment) testas och befinns ogiltiga (erosion).

13.2.3 Sammanfattning

Vi har därmed fått en analysmodell som fångar viktiga dimensioner (idéelement, individer, referensramar, handlingar och scener) med relation till organisatorisk inläring. Vi har också genom att fokusera flödena av idéelement (idétransformation) och referensramar (förändring i organisatorisk kunskap) utvecklat vår grundläggande referensram i kap 3:

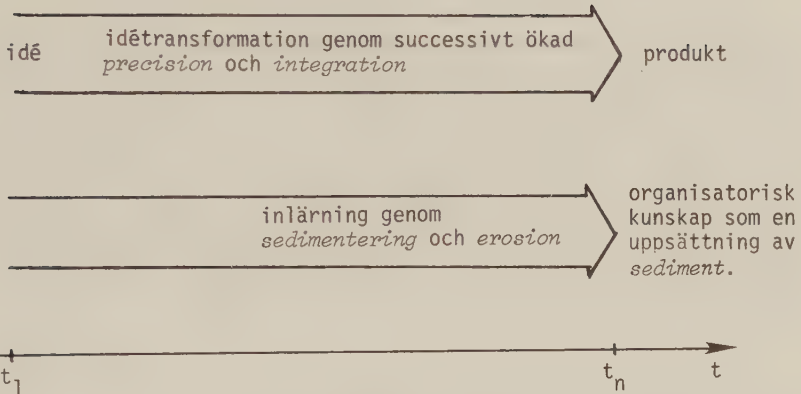
- a) genom fokus på *flödet av idéelement* har vi fått begreppen *precision* och *integration* med vilka vi kan fånga hur *idén* under innovationsprocessen *transformeras* till en för organisationen ny *produkt*.
- b) Genom fokus på *flödet av referensramar* har vi fått begreppen *sediment*, *sedimentering* och *erosion*, vilka fångar *viktiga förändringar* i den *organisatoriska kunskapen* som äger rum i innovationsprocessen.

Vi sätter in våra nya begrepp i den ram som utvecklades i kap 3. Se figur 13.3.

18) Hedberg (1979) p 5.

ProcessbegreppResultatbegrepp

Organisatorisk inläring

Organisatorisk
kunskap

Figur 13.3. Inlärningsbegrepp med relation till flödena av idéelement och referensramar.

KAP 14

ANALYS AV BRA KONST

Vi skall i detta kapitel illustrera analysmodellen och inlärningsbegreppen från föregående kapitel genom en analys av Bra Konst. Vi gör här en djupgående och detaljerad analys i nära anslutning till materialet i kap 12. Vi börjar med att tolka Bra Konst i den flödesmodell (EIRAS-modellen) som vi formulerat i kap 13 samt undersöker parallellt precision och integration genom processen. Därefter undersöker vi sedimentering och erosion genom att analysera flödet av referensramar i processen.

14.1 FLÖDEN, PRECISION OCH INTEGRATION

De idéelement vilka tillsammans utgör flödet av idéelement betecknas med $e_1 \dots e_n$. Individerna (flödet av individer) betecknas med $i_1 \dots i_n$, referensramarna (flödet av referensramar) betecknas med $r_1 \dots r_n$, handlingarna (flödet av handlingar) betecknas med $a_1 \dots a_n$ och scenerna (flödet av scener) betecknas med $s_1 \dots s_n$.¹⁾

14.1.1. Perioden fram till april 1977

- 1²⁾ Det inträffar en drastisk uppgång på *konstmarknaden* (s_1). Samtidigt
2 finns inom *organisationen Bra Böcker* (s_2) en *utvecklingsoptimism* (r_1) som skapats av de tidigare framgångarna.
- 3 *RJ* (i_1) som har ett personligt *konstintresse* (r_2), deltar i en konstkurs (a_1 - *konstkursdeltagande*). Han får därvid idén att man borde
4 göra något inom konstområdet (e_1 - *konstidé*). *RJ* tar upp konstfrågan (a_2) - frågan om en konstsatsning - i *ledningsgruppen* (s_3). I *ledningsgruppen* (s_3) sitter *BR* (i_2), *SGS* (i_3) och *AHö* (i_4). I *led-*

1) Betydelserna av beteckningarna $e_1 - e_{23}$, $i_1 - i_{16}$, $r_1 - r_{19}$, $a_1 - a_{20}$ och $s_1 - s_7$ sammanfattas i appendix vid slutet av kapitlet.

2) Siffernoteringarna hänvisar till motsvarande punkter i fallbeskrivningen kap 12.

ningsgruppen (s_3) finns också de *bokklubbsidéer* (r_3 - paketidén, klubb-
 idén, lågprisdén, värvningsidén och samlaridén) som Bra Böcker byggt
 6 sin verksamhet på. SGS (i_3) och MS (i_5) börjar arbeta med *konstidén* (e_1).
 MS har akademisk examen i bl a konsthistoria (r_4 - *akademiskt konst-*
 7 *intresse*). Man börjar diskutera *reproduktioner* (e_2) av de *klassiska*
mästarna (e_3). Någon kortfattad *information om konstverken* (e_4) skall
 också bifogas, eventuellt tryckta på reproduktionens baksida.

Vid detta tillfälle har vi fyra idéelement som diskuteras. Vidare finns
 fem individer inblandade i processen som agerar utifrån fyra olika re-
 ferensramar. Vi kan redan på detta stadium se relationer mellan de olika
 flödena i innovationsprocessen.

- *Konstidé* (e_1) kan kopplas till *RJ* (i_1), *konstmarknaden* (s_1) och *konst-*
kursdeltagande (a_1)
- *Reproduktioner* (e_2) kan kopplas till *konstintresse* (r_2) och *konst-*
marknaden (s_1)
- *Klassiska mästarna* (e_3) kan kopplas till *konstintresse* (r_2) och *akade-*
miskt konstintresse (r_4)
- *Information om konstverken* (e_4) kan kopplas till *bokklubbsidéer* (r_3)-
 i klubbidén ingår informationsgivning till klubbmedlemmarna i form
 av en medlemstidning.

Vi kan betrakta *konstidé* (e_1), *reproduktioner* (e_2), *klassiska mästarna*
 (e_3) och *information om konstverken* (e_4) som ett slags embryo till vad
 som så småningom skall bli Bra Konst. Det finns också fyra referensra-
 mar (*utvecklingsoptimism* (r_1), *konstintresse* (r_2), *bokklubbsidéer* (r_3)
 och *akademiskt konstintresse* (r_4) som kan antas påverka den fortsatta
 utvecklingen av Bra Konst-konceptet.

8 SGS (i_3) presenterar detta idéembryo (e_1 - e_4) i *ledningsgruppen* (s_3).
 9 Vidare har det i Bra Böckers verksamhet utkristalliserats en filosofi
 för hur man skall förfara vid starten av nya klubbar (r_5 - *startfilosofi*).
 10 Man har också inom Bra Böcker intresse av att finna någon form av *kom-*
plementverksamhet (r_6) till bokklubbarna. Man fattar beslut att starta
 Bra Konst (a_3 - *startbeslut*).

Utvecklingsoptimismen (r_1) påverkar detta *startbeslut* (a_3) liksom *kom-*
plementverksamhet (r_6). Man vill också testa de idéer som varit fram-

gångsrika inom bokklubbarna (r_3 - *bokklubbsidéer*) inom konstområdet. Idéembryot (e_1 - e_4) påverkas således av *bokklubbsidéerna* (r_3) och Bra Konst-konceptet får ett nytt idéelement (e_5 - *paketidén*) med *bokklubbsidéerna* som grund.

Vi har således vid denna tidpunkt, då vi betraktar idégenereringsprocessen som avslutad, fem idéelement som i den fortsatta utvecklingen kommer att utsättas för påverkan från sex referensramar.

- 11 Det redaktionella ansvaret ges åt *MS* (a_4 - *utdelning av redaktionellt*
- 12 *ansvar*). Det ges väldigt få riktlinjer vid starten av projektet.

Den förhållandevis lösa styrningen av projektet har sin grund i *utvecklingsoptimism* (r_1). De tidigare startade klubbarna har alltid visat lönsamhet från början.

- 13 *MS* låter en grupp konstkännare (i_6) ge förslag på ett antal konstnärer som bör vara med i konstklubben. Idén är att varje paket skall innehålla en nordisk och en icke-nordisk konstnär (e_6 - *nordist - icke-nordist*).

De referensramar som konstkännarnas urval bygger på (r_7 - *grund för konstkännarurval*) påverkar inte konceptet i någon större utsträckning. Endast ett mycket litet fåtal av de föreslagna konstnärerna presenteras senare i Bra Konst.

- 14 Det finns några allmänna hypoteser om intresset för reproduktionerna
- 15 (r_8 - *reproduktionshypoteser*). Man börjar diskutera den praktiska utformningen i klubben, bl a prissättningen (e_7 - *lågprisién*). *SGS* (i_3)
- 16 och *MS* (i_5) företar en *konstresa* (a_5). Namnet Bra Konst (e_8) dyker för första gången upp.

Vi kan se hur referensramen *bokklubbsidéer* (r_3) börjar påverka utvecklingen av konceptet. Tidigare har man kommit fram till *paketidén* (e_5) och nu appliceras *lågprisién* (e_7).

Konstresan (a_5) kan ses som ett sätt att utveckla referensramen *akademiskt konstintresse* (r_4) och möjligen *konstintresse* (r_2). Namnet Bra Konst (e_8) dyker för första gången upp i dokumenten kring konstklubben.

Namnet har dock förmodligen funnits redan tidigare i diskussionerna i *ledningsgruppen* (s_3), eftersom prefixet Bra förekommit i alla de tidigare klubbarna.

- 17 Ett utkast till presentation (a_6) av reproduktionen görs. Idén att presentera reproduktionen i Årspaket 77 (e_9 - *introduktion i Årspaket 77*) framkommer också. LD (i_7) och den tekniska avdelningen (s_4) påbörjar lösningen av problemen med ramkonstruktionen (e_{10} - *inramning*).

I och med LD:s (i_7) och den tekniska avdelningens (s_4) inträde i processen kommer utvecklingen också att påverkas av den *rationellt-effektiva kultur* (r_9) som härskar på den tekniska avdelningen.³⁾

I presentationen av Bra Konst i Årspaket 77 poängteras reproduktionen (r_{10} - *poängtering av reproduktionen*). Inramningen (e_{10}) kan också ses som en följd av att man poängterar reproduktionen.

Introduktion i Årspaket 77 (e_9) är en naturlig effekt av den *startfilosofi* (r_5) man har inom Bra Böcker, att starta nya klubbar med Stora Klubben (Bokklubben Bra Böcker) som bas.

14.1.2 Uppsummering

Låt oss sammanfatta de flöden som vi sett i processen fram till denna tidpunkt. Konceptet Bra Konst består av följande idéelement, vilka har sina grunder i vissa scener och referensramar:

3) Jämför skillnader i arbetssätt i den redaktionella produktionen och den tekniska produktionen i Bra Böcker beskrivna i appendix 2; avsnitt A.2.1 och A.2.2.

<u>Idéelement</u>	<u>Grund</u>
e_1 konstidé	s_1 konstmarknaden
e_2 reproduktioner	s_1 konstmarknaden (bl a Aspelins framgångar med reproduktioner)
	r_2 konstintresse
e_3 klassiska mästarna	r_2 konstintresse
	r_4 akademiskt konstintresse
e_4 information om konstverken	r_3 bokklubbsidéer
e_5 paketidén	r_3 bokklubbsidéer
e_6 nordist - icke nordist	-
e_7 lågprisdén	r_3 bokklubbsidéer
e_8 Bra Konst	de tidigare klubbverksamheterna, alla med namn börjande på "Bra"
e_9 introduktion i Årspaket 77	r_5 startfilosofi
e_{10} inramning	r_{10} poängtering av reproduktionen

Vi har sett hur dessa idéelement successivt adderats till konceptet, vilket *ökat precisionen* av detta.

En viss *integrering* av konceptet har också ägt rum genom att vi kunnat se några delsystem bildas. Dessa är delsystemet *Konst* (e_1 - konstidé, e_2 - reproduktioner, e_3 - klassiska mästarna, e_4 - information om konstverken, e_8 - Bra Konst), delsystemet *Paketidé* innefattande idéelementen (e_2 - reproduktioner, e_4 - information om konstverken, e_5 - paketidén), delsystemet *Tavelidé* innefattande idéelementen (e_2 - reproduktioner, e_{10} - inramning) och delsystemet *Konstnårsurval* innefattande idéelementen (e_3 - klassiska mästarna, e_6 - nordist - icke-nordist).

Vi har också sett hur sju individer deltagit i processen. Dessa är *SGS* och *MS*, vilka fortsättningsvis kommer att bli starkt involverade i processen, *RJ*, *BR* och *LD*, vilka blir involverade i mindre utsträckning samt *AHä* och *en grupp konstkännare* (i_6), vilka ej deltar eller deltar i mycket liten utsträckning fortsättningsvis.

Vi har sett hur olika referensramar kommit in och påverkat processen. Vi kan också koppla vissa *referensramar* till enskilda *individer* eller till *scener*:

Utvecklingsoptimism (r_1) och *bokklubbsidéer* (r_3) var förhärskande i *ledningsgruppen* (s_3).

RJ och *SGS* (kanske flera) hade ett personligt *konstintresse* (r_2)

MS hade ett *konstintresse* som var mer akademiskt präglat (*akademiskt konstintresse* - r_4)

Startfilosofi (r_5) var något som *RJ*, *BR* och *LD* (kanske flera) hade som grund för sitt handlande.

Komplementverksamhet (r_6) för också förhärskande i förlaget, speciellt hos *RJ* och *BR*.

Beträffande *LD* kan vi också peka på referensramen *rationellt-effektiv kultur* (r_9) och troligen också *utvecklingsoptimism* (r_1) och *bokklubbsidéer* (r_3) som grund för handlingar.

14.1.3 Perioden april 1977 - okt 1980

- 19 I de fortsatta diskussionerna blir grundidén att medlemmarna skall lära sig något (e_4 - *information om konstverken*) om de *klassiska mästarna* (e_3). *Information om konstverken* (e_4) omformuleras till att bli en underhållande, poängstark men konstvetenskapligt riktig (e_{11} - *populärkonst*) och påkostad (r_{11} - *kvalitet*) medlemstidning.

Man inför också alternativet *icke-inramning* (e_{12}), en mapp att samla tidningar och reproduktioner i (e_{13} - *samlarmapp*) samt påbörjar diskussioner om *format* (e_{14}).

Populärkonst (e_{11}) kan ses i relation till *akademiskt konstintresse* (r_4) men också ses som ett resultat av Bra Böckers tidigare verksamhet med populariserad facklitteratur. Alternativet *icke-inramning* (e_{12}) är en effekt av de funderingar man haft tidigare om att intresset att samla reproduktioner på väggarna snabbt skulle avta ("väggarna ganska snabbt fyllda") - referensramen *reproduktionshypoteser* (r_8). *Samlarmappen* (e_{13}) är en effekt av Bra Böckers tidigare verksamhet - samlaridén (r_3) - *bokklubbsidéer*.

- 20 *Format* (e_{14}) beslutas till 31 cm x 40 cm, *introduktionen i Årspaket 77* (e_9) preciseras, sammansättning av första paketet (e_5 - *paketidén*) fastställs samt *periodicitet* (e_{15}) beslutas. Urval av motiv (e_3 - *klassiska mästarna*), *samlarmapp* (e_{13}), medlemstidning (e_4 - *information om konstverken*), vilken utökas till fyra sidor, möjligheter att byta reproduktioner i ramarna (e_{16} - *byte av reproduktioner*) samt en satsning med hög *kvalitet* (r_{11}) tas också upp.

Information om konstverken (e_4) som tidigare varit "en informativ text" har nu utvidgats till en medlemstidning på fyra sidor. Möjligheterna till *byte av reproduktioner* (e_{16}) är en effekt av de idéer man haft om att intresset att samla reproduktioner som tavlor snabbt skulle avta (r_8 - *reproduktionshypoteser*).

De nya idéelementen (e_{11} - e_{16}) har följande grunder:

<u>Idéelement</u>	<u>Grund</u>
e_{11} populärkonst	r_4 akademiskt konstitintresse Bra Böckers tidigare verksamhet med populäriserad facklitteratur
e_{12} icke-inramning	r_8 reproduktionshypoteser
e_{13} samlarmapp	r_3 bokklubbsidéer
e_{14} format	
e_{15} periodicitet	
e_{16} byte av reproduktioner	r_8 reproduktionshypoteser

Genom att dessa idéelement adderats till konceptet har *precisionen* i detta ökat. Precisionen har också ökat genom den precisering av idéelementen *information om konstverken* (e_4) (genom beslut om medlemstidning), *paketidén* (e_5) (innehållet i första paketet) och *introduktion i Årspaket 77* (e_9) (innehållet i Årspaketet), som ägt rum.

Integrationen av konceptet ökas genom att följande delsystem bildas:

Delsystemet *Grundidé* (e_3 - klassiska mästarna, e_4 - information om konstverken)

Delsystemet *Medlemstidning* (e_4 - information om konstverken, e_{11} - populärkonst)

Delsystemet *Inramningsidé* (e_{10} - inramning, e_{12} - icke-inramning, e_{16} - byte av reproduktioner)

Delsystemet *Samlaridé* (e_2 - reproduktioner, e_4 - information om konstverken, e_{13} - samlarmapp)

- 21 Ett alternativt sätt att utforma konstklubben (e_{17} - alternativ utformning) dyker upp. Detta innebär att man skall poängtera Samlaridén i förhållande till Tavelidén. *Alternativ utformning* (e_{17}) bygger på hypotesen om att "väggarna ganska snabbt fylla" (r_8 - reproduktionshypoteser). Idéelementet förekommer ett tag i diskussionen men försvinner därefter ur processen.
- 23 *Start av redaktionell produktion* (a_7). Artiklarna i medlemstidningen skall inte vara analyserande utan berättande (e_{11} - populärkonst). *TB* (i_8) engageras som skribent i klubben. *TB*, som är professor i konst-historia, kan antas ha en konstreferensram som ligger nära akademiskt konstintresse (r_4).
- 24 Man beslutar att välja ramalternativet (a_8 - beslut om ram) "guldblank metallram". Ekonomiska och produktionstekniska grunder (r_9 - rationellt-effektiv kultur) ligger bakom beslutet. Genom *beslut om ram* (a_8) preciseras också konceptet (precisering av idéelementet *inramning* - e_{10}).
- 25 Inga speciella lönsamhetskrav gentemot klubben formuleras beroende på de tidigare erfarenheterna vid start av klubbar (r_1 - utvecklingsopti-mism).
- 26 *MS* och *SGS* planerar (a_9 - konstnårsplanering) vilka konstnärer som skall finnas i de första paketen. Denna planering bygger i viss mån på konst-kännarnas (i_6 - en grupp konstkännare) tidigare förslag. Vidare försöker man i varje paket kontrastera (e_{18} - kontrasterande konstverk) konstverken mot varandra samt ha en nordisk och en icke-nordisk konst-när (e_6 - nordist - icke-nordist) i varje paket.

Genom idéelementet *kontrasterande konstverk* (e_{18}) adderas till konceptet sker en viss *precisering* av detta. En viss ökning av *integrationen* sker också genom att delsystemet *Konstnärssurval* utvidgas med *kontrasterande konstverk*, således delsystemet *Konstnärssurval* (e_3 - klassiska mästarna, e_6 - nordist - icke-nordist, e_{18} - kontrasterande konstverk).

27 *Kontakter med bildleverantörer* (a_{10}).

28 *BL* (i_9) och *AB* (i_{10}) engageras för paket 0, *SM* (i_{11}) engageras för att tillsammans med *TB* (i_8) medverka i paket 1 och *JB* (i_{12}) engageras för paket 2. Genom att i_9 - i_{12} engageras för medlemstidningen kommer också deras referensramar att påverka denna. Det finns inte anledning att tro att referensramarna avsevärt avviker från den referensram (r_4 - akademiskt konstintresse) som utgör grund för utformningen av medlemstidningen. Den underhållande, pedagogiska och konstvetenskapliga betoningen (e_{11} - populärkonst) av tidningen framhålls också klart för medarbetarna i_9 - i_{12} när de engageras.

29 *Informationsmaterialet* utarbetas (a_{11}). I detta framkommer en *pöngtering* av *reproduktionen* (r_{10}). I presentationen förs en mängd idéer fram, vilka tidigare diskuterats i samband med Bra Konst:

Paketidén (e_2 - reproduktioner, e_4 - information om konstverken, e_5 - paketidén) förs fram:

"I varje paket (e_5 - paketidén) ligger också två påkostade medlemstidningar (e_4 - information om konstverken) - en för varje reproduktion (e_2 - reproduktion) ..."

Tavelidén (e_2 - reproduktioner, e_{10} - inramning) presenteras:

"... den reproduktion (e_2 - reproduktion) som ligger i det här paketet - men obs! tavlorna är i fortsättningen *inramade* (e_{10} - inramning)"

Samlaridén (e_2 - reproduktioner, e_4 - information om konstverken, e_{13} samlarmapp) beskrivs på flera sätt:

"Spara därför alla Bra Konst-tidningar du får ...", "... får du utan extra kostnad en vacker mapp från oss.", "... få en fantasitisk 'konstsamling' av ..."

Inramningsidén (e_{10} - inramning, e_{12} - icke-inramning, e_{16} - byte av reproduktioner) presenteras också:

"... du välja om du vill ha ram eller inte ...", "... du sedan kan byta reproduktioner i ramarna ..."

Periodiciteten (e_{15}) omtalas också.

Ett nytt idéelement, som vi inte tidigare påträffat, är var medlemmarna kan tänkas hänga upp reproduktionerna (e_{19} - placering av reproduktioner) - i vardagsrummet, hall, trappa, sovrum eller sommarstuga.

Genom detta nya idéelement *preciseras* konceptet. *Integrationen* ökas också genom att det nya idéelementet ingår i delsystemet *Tavelidé*, således *Tavelidé* (e_2 - reproduktioner, e_{10} - inramning, e_{19} - placering av reproduktioner).

En ökning av *precisionen* sker också genom att *Medlemstidningen* preciseras till innehåll:

I medlemstidningarna presenteras som du ser också konstnären, flera av hans andra tavlor, hans sätt att måla, hans 'skola', hans tids-epok, recensionerna, samtidens reaktion - och allt detta på ett underhållande, journalistiskt, informativt och spännande sätt av de bästa pennor vi kan få tag på.

I samband med medlemstidningarna förs också den påkostade karaktären fram - r_{11} (*kvalitet*).

30 *FN* (i_{13}) engageras för layoutarbetet. Medlemstidningen får avsnitt som
 31 *Konstverket i tiden* (e_{20}) och *Konststycken* (e_{21}). *TZ* engageras för
 32 *Konstverket i tiden* (e_{20}) och kommer senare att medverka i samtliga
 33 paket. På junimötet diskuteras *format* (e_{14}) och *inramning* (e_{10}). En för-
 34 *fattare* (i_{15}) får i uppdrag att göra ett konstnärssporträtt. Författaren
 38 (i_{15}) återkommer med artikelmaterial. *EF* (i_{16}) börjar planlägga marknads-
 39 föringsaktiviteterna. I medlemstidningen till Årspaket 77 presenteras en
 40 *reproduktion* (e_2) av van Gogh. Starten av konstklubben sker således en-
 41 ligt *startfilosofi* (r_5). *Konstverket i tiden* (e_{20}) förändras genom att
 42 den tidsålder i vilken konstverket är målat beskrivs genom en bredare
 belysning.

Vi antar att de individer som är nya i processen ($i_{13} - i_{16}$) inte tillför processen några nya referensramar. *FN*, *TZ* och *en författare* är medarbetare som medverkat tidigare i Bra Böckers verksamhet. *EF* har arbetat i Bra Böcker något år och kan anses ha de allmänt gällande referensramarna i Bra Böcker - *utvecklingsoptimism* (r_1), *bokklubbssidéer* (r_3), *startfilosofi* (r_5) och *komplementverksamhet* (r_6).

Det sker en viss *precisering* av konceptet genom att *Konstverket i tiden* (e_{20}) och *Konststycken* (e_{21}) adderas till det. Dessa båda idéelement kommer att ingå i delsystemet *Medlemstidning*, vilket blir *Medlemstidning* (e_4 - *information om konstverken*, e_{11} - *populärkonst*, e_{20} - *Konstverket i tiden*, e_{21} - *Konststycken*). Därmed sker också en viss ökning av *integrationen*.

- 44 Man kan konstatera en explosion på *bokklubbsmarknaden* (s_5). I *lednings-*
- 45 *gruppen* (s_3) dyker vissa idéer om marknadsföring via *alternativa kana-*
- 46 *ler* (r_{12}) upp. De individer som arbetar med Bra Konst - framför allt
- 47 *SGS* (i_3), *MS* (i_5), *EF* (i_{16}), *RJ* (i_1) och *BR* (i_2) - är uppbundna av
- andra verksamheter. Några medlemsreaktioner tyder på att delsystemet
- Tavelidén* slagit igenom bland medlemmarna i större utsträckning än del-
- 49 systemet *Medlemstidning*. *EF* (i_{16}) genomför *planering av marknadsförings-*
- aktiviteter* (a_{12}) för att stärka konstklubben. Planerna bygger på tidi-
- gare erfarenheter att annonsering och direktreklam är framgångsrika
- sätt att värva medlemmar (r_{13} - *marknadsföringsframgång*).
- 50 Introduktionen ger tämligen många medlemmar i *konstklubben Bra Konst*
- (s_6). Denna response i Stora Klubben överensstämmer med den *utvecklings-*
- optimism* (r_1) som präglar *organisationen Bra Böcker* (s_2). Vidare är
- responsen ett visst uttryck för att Bra Böckers *startfilosofi* (r_5)
- fortfarande är giltig.
- 51 Ytterligare åtgärder för *marknadsföring i Stora Klubben* (a_{13}), vilka
- 52 bygger på *startfilosofi* (r_5) genomföres. Det redaktionella arbetet med
- 53 *MS* (i_5) och *SGS* (i_3) involverade fortsätter. Man beslutar att utöka
- medlemstidningarna (e_4 - *information om konstverken*) till sex sidor. En
- anledning till detta är de *positiva omdömen* (a_{14}) från medlemmarna i
- konstklubben Bra Konst* (s_6) som man fått om medlemstidningarna. En annan
- anledning är att man vill betona delsystemet *Medlemstidning* i förhål-
- lande till delsystemet *Tavelidén*, d v s en mer utpräglad *poängtering av*
- medlemstidning* (r_{14}) i stället för *poängtering av reproduktionen* (r_{10}).

Den redaktionella produktionen av medlemstidningen fortsätter att präglas av *kvalitet* (r_{11}). Samtidigt som man har intentionen att göra en medlemstidning med hög kvalitet (r_{11} - *kvalitet*) blir man nu också medvetna om att medlemstidningen verkligen *har* hög kvalitet (r_{15} - *medlemstidningens höga kvalitet*) genom de *positiva omdömen* (a_{14}) man får.

- 55 Man genomför en *undersökning bland medlemmarna* (a_{15}) i konstklubben *Bra Konst* (s_6) för att utröna hur de uppfattar klubben. I denna framkommer det att *Tavelidén* har anammats av 63 % av medlemmarna. Gruppen är emellertid starkt minskande. Endast 25 % av klubbmedlemmarna kan förväntas köpa ytterligare mer än 6 tavlor (3 paket).

Endast 47 % av medlemmarna har anammat *Medlemstidningen*. *Samlaridén* har anammats av 70 % av medlemmarna (e_4 - *information om konstverken* är den enda del av *Samlaridén* som presenterats medlemmarna vid denna tidpunkt). 66 % är tillfreds med *Konstnårsurval*, 66 % är nöjda med ramarna (e_{10} - *inramning*) och 63 % är nöjda med *formatet* (e_{14}).

Av *reproduktionshypoteserna* (r_8) har hypotesen om "väggarna ganska snabbt fyllda" besannats. Endast 25 % har plats för ytterligare mer än 6 tavlor. 41 % av medlemmarna kommer dock att fortsätta köpa reproduktionerna med ram medan *icke-inramning* (e_{12}) föredras av 40 %. Dessa 40 % har antingen attraherats av möjligheten till *byte av reproduktioner* (e_{16}) eller av *Samlaridén*.

En ny hypotes som man fått inom Bra Böcker är att det ger en för splittad bild av konstnären att distribuera medlemstidning i ett paket och reproduktionen i nästföljande paket. Man ställer sig frågan om det är bättre att distribuera medlemstidning och tillhörande reproduktion i samma paket (r_{16} - *medlemstidning och reproduktion i samma paket*). Denna referensram (r_{16}) står i motsatsförhållande till den referensram (r_3 - *bokklubbsidéer*) som gäller för de övriga klubbarna där medlemstidningen presenterar böcker i nästkommande paket.

37 % av medlemmarna uttalar sig för *medlemstidning och reproduktion i samma paket* (r_{16}) medan 19 % uttalar sig mot samma referensram. 32 % av medlemmarna uttalar stöd för *bokklubbsidéer* (r_3) (medlemstidning i ett paket och reproduktion i det närmast påföljande).

- 56 Paket 3 innehåller en *samlarmapp* (e_{13}) för att samla *reproduktioner* (e_2) och medlemstidningar (e_4 - *information om konstverken*) i. Därmed har medlemmarna presenterats hela *Samlaridén*.
- 57 Honnörssordet för styrningen av klubben är *kvalitet* (r_{11}). En av förespråkarna för denna referensram är *SGS* (i_3).
- 58 I paket 4 introduceras möjligheten till *icke-inramning* (e_{12}) för medlemmarna. Därmed har hela *Inramningsidén* (e_{10} - *inramning*, e_{12} - *icke-inramning*, e_{16} - *byte av reproductioner*) presenterats för medlemmarna.

Medlemstidningarna utökas till åtta sidor. Av den ursprungliga idén "informativ text" (e_4 - *information om konstverken*) har det således först blivit en tidning på fyra sidor, därefter ett beslut om sex sidor och nu åtta sidor. Vi kan tolka det så att det *akademiska konstitresset* (r_4) gör sig alltmer gällande medan det allmänna *konstitresset* (r_2) kommer något i skymundan.

Medlemstidningen omfattar betydligt fler bilder än tidigare (r_{11} - *kvalitet*). Tidningen blir inte bara informativ läsning för allmänt konstintresserade (r_2 - *konstitresse*) utan utvecklas alltmer till en tämligen avancerad läsning (r_4 - *akademiskt konstitresse*) för personer med kunskap om konst.

- 59 För att förenkla administrationen och förbilliga den tekniska produktionen (r_9 - *rationellt-effektiv kultur*) börjar man diskutera ett enhetligt format. De rätta proportionerna skall dock återges i medlemstidningen (r_{11} - *kvalitet*). Detta är första gången man börjar avvika något från *kvalitet* (r_{11}) till förmån för *rationellt-effektiv kultur* (r_9).
- 60 Avhoppet från *Konstklubben Bra Konst* (s_6) blir alltmer markanta. Därför genomförs marknadsföringsaktiviteter i form av kvällspressannonsering och direktreklam, vilka tidigare visat sig framgångsrika (r_{13} - *marknadsföringsframgång*), samt ett utskick i Stora Klubben med *startfilosofi* (r_5) som grund.
- De ökade avhoppet från klubben utgör i viss mån en utmaning mot *utvecklingsoptimism* (r_1). I detta läge söker man inom Bra Böcker stöd i de referensramar som visat sig framgångsrika tidigare - *startfilosofi* (r_5) och *marknadsföringsframgång* (r_{13}).

- 62 Man beslutar att göra reproduktionerna i samma format som man använt
 63 tidigare (r_9 - *rationellt-effektiv kultur*). En värvningstävling utlyses.
 Tävlingen er inte nya medlemmar i den utsträckning som man hoppats på.
 Värvingstävlingen bygger på *bokklubbsidéer* (r_3) och det dåliga resulta-
 tet av tävlingen utgör nu en utmaning mot de gamla värvningsidéerna
 (r_3 - *bokklubbsidéer*).
- 64 Ett beslut om förändrad paketsammansättning (a_{16}) fattas. Medlemstid-
 ningarna och tillhörande reproduktion kommer att finnas i samma paket:
 65 (r_{16} - *medlemstidning och reproduktion i samma paket*). Produktionen av
 "Målningar och mästare" kännetecknas av hög kvalitet (r_{11}).
- 67 Bra Böckers verksamhet (s_2 - *organisationen Bra Böcker*) ger ett kraftigt
 underskott. Detta kraftiga underskott utgör en utmaning mot r_1 (*utveck-*
 68 *lingsoptimism*). Marknadsföringsaktiviteterna ger mindre utbyte än tidi-
 gare. Den referensram som anger hur man genom marknadsföringsaktiviteter
 kan värva medlemmar (r_{13} - *marknadsföringsframgång*) börjar således visa
 sig ogiltig.
- 71 Som ytterligare ett sätt att skapa underlag för klubben beslutas om *an-*
slag av medel för undersökning (a_{17}) av marknadsföring via *alternativa*
kanaler (r_{12}).
- 72 En *grovplanering* (a_{18}) t o m paket 14 genomförs. Denna planering inne-
 håller konstnärsnamn som kanske är något mer kända och folkkära än de som
 förekommit i klubben tidigare. Vi kan tolka detta som en förändring där
 r_4 (*akademiskt konstintresse*) betonas mindre relativt r_2 (*konstintresse*).
- 75 Man lyckas inte ersätta medlemsutträdet ur klubben med nya medlemmar.
 Detta förhållande utgör ytterligare en utmaning mot r_{13} (*marknadsförings-*
framgång).
- 76 Det kommer upp vissa idéer om att fortsätta klubben endast med medlems-
 tidningen och således sluta med reproduktionerna. Detta skulle emellertid
 leda till problem med de tidigare medlemmarna. Dessa har tidigare blivit
 presenterade Bra Konst som delsystemen *Medlemstidning*, *Inramningsidé*,
Tavelidé och *Samlaridé*. Nu skulle Bra Konst presenteras som endast del-
 systemen *Medlemstidning* och *Samlaridé*.

- 78 Bra Köp fortsätter att visa ett betydande underskott, vilket kraftigt också påverkar hela förlagets resultat (s_2 - *organisationen Bra Böcker*). Detta underskott leder till en definitiv omformulering av r_1 (*utvecklingsoptimism*).
- 79 Ledningsgruppen (s_3) fattar beslut om att lägga ned (a_{19} - *nedläggningsbeslut*) Bra Konst. Vi kan konstatera att den referensram, (r_1 - *utvecklingsoptimism*), som starkt bidrog till startbeslutet inte finns längre vid tidpunkten för nedläggningsbeslutet. Nedläggningen leder också till en ny referensram, att vissa verksamheter kommer i framtiden att ha kortare livslängd (r_{17} - *verksamheter med kortare livslängd*).
- 81 I samband med nedläggningsdiskussionerna förordar SGS en satsning via *alternativa kanaler* (r_{12}) för att ge klubben ytterligare en möjlighet till överlevnad.
- 82 Efter nedläggningen märks en mer försiktig inställning till *utvecklingsverksamhet* (r_{18}) i Bra Böcker (s_2 - *organisationen Bra Böcker*). Denna inställning är en effekt dels av nedläggningarna av flera verksamheter inom Bra Böcker och dels av den ökande konkurrensen på *bokklubbsmarknaden* (s_5). Samtidigt kan vi konstatera att referensramen r_1 (*utvecklingsoptimism*) definitivt avfärdats.
- 83 I ett *medlemsutskick i Stora Klubben* (a_{20}) ges medlemmarna möjlighet att köpa två inramade reproduktioner. Vi kan tolka detta erbjudande som ett test av de idéer som innefattas i delsystemet *Tavelidén*.
- 87 Materialet från Bra Konst får sin användning vid konstutbildningen vid flera högskolor (s_7 - *konstutbildning vid högskolor*). Att materialet från Bra Konst nu kommer att användas i den akademiska konstutbildningen kan vi se som ett uttryck för att framtagningen av materialet till medlemstidningar och "Målningar och mästare" grundat sig i större utsträckning på r_4 (*akademiskt konstantintresse*) och i mindre utsträckning på r_2 (*konstantintresse*).
- 88 Ett spin-off projekt uppstår kring delsystemet *Inramningsidé*. Den
- 89 ramkonstruktion som utformats för Bra Konst innefattande idéelementen e_{10} - *inramning*, e_{12} - *icke-inramning* och e_{16} - *byte av reproduktioner* ligger till grund för en satsning på gör-det-självinramning.

- 90 Man genomför ytterligare test i anslutning till delsystemet *Tavelidén* i julerbjudandet 1980. Detta erbjudande liknar andra erbjudanden på *konstmarknaden* (s_1). Det var också *konstmarknaden* (s_1) som var grunden för de allra första idéelementen (e_1 - *konstidé* och e_2 - *reproduktioner*) till det som skulle bli Bra Konst. Man har således i Bra Böcker slutit cirkeln och är åter till de idéembryo som var grunden för Bra Konst.
- 91 Man får god response för den här typen av erbjudanden. Vi kan se början till en ny referensram växa fram (r_{19} - *god response för inramade reproduktioner*). Det tillkommer också några nya idéelement - *katalogbokklubb* (e_{22}) och *medlemmarna välja själva* (e_{23}).

Vi kan spekulera över hur framtiden för idéelementen *konstidé* (e_1), *reproduktioner* (e_2), *katalogbokklubb* (e_{22}) och *medlemmarna välja själva* (e_{23}), som påverkas av referensramarna *god response för inramade reproduktioner* (r_{19}), *försiktig inställning till utvecklingsverksamhet* (r_{18}) och *konstintresse* (r_2) och kanske *alternativa kanaler* (r_{12}), *startfilosofi* (r_5) och *komplementverksamhet* (r_6) skall te sig i en process med individerna *RJ* (i_1), *BR* (i_2) och *EF* (i_{16}) involverade.

Och hur skall det gå för idéelementen *klassiska mästarna* (e_3) och *information om konstverken* (e_4), referensramarna *akademiskt konstittresse* (r_4) och *medlemstidningens höga kvalitet* (r_{15}) tillsammans med individerna *RJ* (i_1), *SGS* (i_3) och *MS* (i_5)?

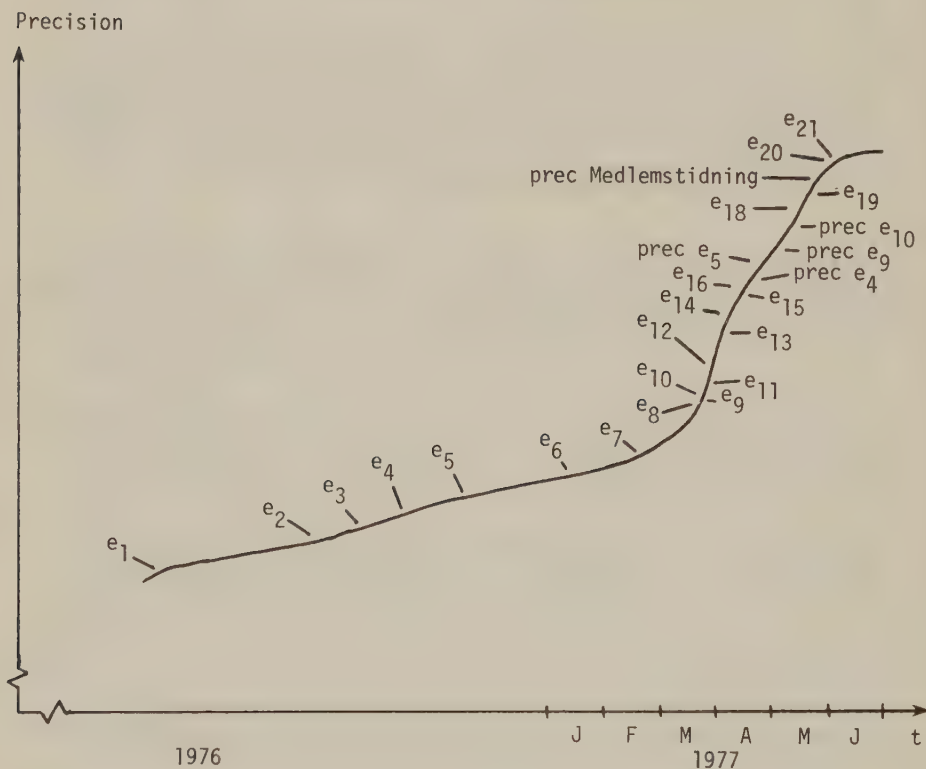
Och hur skall det gå för idéelementen *inramning* (e_{10}) och *icke-inramning* (e_{12}) tillsammans med referensramen *rationellt-effektiv kultur* (r_9) och *LD* (i_7)?

14.1.4 Kurvrepresentation för Bra Konst

Låt oss sammanfatta flödet av idéelement och den inläring i form av *ökad precision* och *ökad integration* som vi kunnat konstatera i Bra Konst. Vi gör detta genom inlärningskurvor avseende precision och integration.

14.1.4.1 Precision i Bra Konst-processen

Precisering sker genom att i flödet av idéelement vissa idéelement adderas till konceptet, att idéelement i sig själv preciseras eller genom att delsystem preciseras. Precisionen över tiden illustreras i figur 14.1.

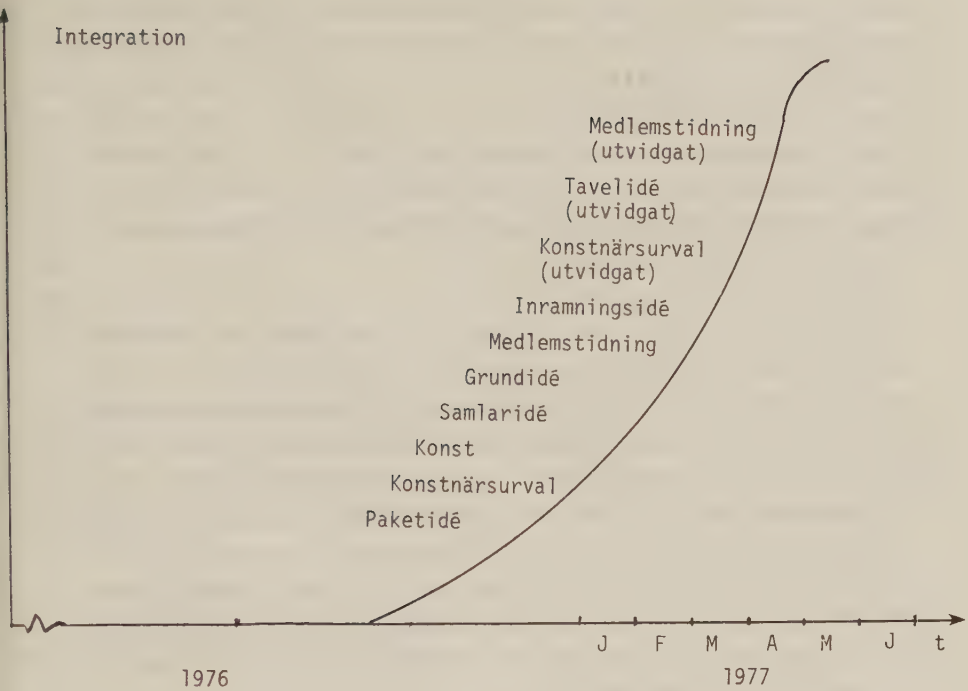


Figur 14.1. Precision i Bra Konst-processen.

(Beteckningar - se appendix till detta kapitel)

14.1.4.2 Integration i Bra Konst-processen

Integration sker genom att delsystem av idéelement bildas. Integrationen över tiden illustreras i figur 14.2.



Figur 14.2. Integration i Bra Konst-processen.

14.2 SEDIMENTERING OCH EROSION UNDER BRA KONSTPROCESSEN

Om vi studerar flödet av referensramar i Bra Konst-processen finner vi dels sådana referensramar som tidigare förekommit i organisationens verksamhet och påverkat denna (*sediment*) och dels *nya referensramar* som tidigare inte förekommit i organisationen. Vi skall nu analysera hur uppsättningen av sediment förändras under Bra Konstprocessen, dels genom att tidigare *sediment* *eroderas* och dels genom att *nya referensramar* *sedimenteras*.

14.2.1 Tidigare sediment

De referensramar som sedimenterats i organisationens tidigare verksamhet är följande: *utvecklingsoptimism* (r_1), *bokklubbsidéer* (r_3), *startfilosofi* (r_5), *komplementverksamhet* (r_6), *rationellt-effektiv kultur* (r_9) och *marknadsföringsframgång* (r_{13}).

Utvecklingsoptimism (r_7) har *sedimenterats* genom de tidigare framgångarna i Bra Böcker (2)⁴⁾ och påverkar startbeslutet (10). Till en början ligger också referensramen till grund för den lösa styrningen av projektet (12, 25) och den stärks också vid introduktionen av klubben (50). Efterhand som motgångarna i klubbarna blir större (60, 67, 78) ifrågasätts referensramen. Efter nedläggningen av Bra Konst och de övriga klubbarna (80, 82) har referensramen helt ersatts av *försiktig inställning till utvecklingsverksamhet* (r_{18}).

Bokklubbsidéer (r_3 - paketidén, klubbidén, lågprisdén, värvningsidén, samlaridén) har *sedimenterats* i de tidigare startade klubbarna i Bra Böcker. Den påverkar också Bra Konst då denna diskuteras i ledningsgruppen (4). Den ligger till grund för medlemstidning och klubbidén (7), paketidén (8, 10), lågprisdén (15), samlaridén (19) och den värvningstävling som utlyses i klubben (63). Referensramen påverkar också idén till alternativ utformning av klubben (21). Referensramens giltighet på konstområdet ifrågasätts något genom förändrad paketsammansättning (55, 64) och det dåliga utbytet i värvningskampanjerna (63). Nedläggningsbeslutet kan också ses som ett konstaterande att referensramen inte helt passade in på konstområdet.

Det finns dock kvar andra klubbar (Stora Klubben, Bra Deckare, Bra Klassiker, Bra Spänning) som bygger på referensramen. Den lever således vidare. Bra Böcker har emellertid startat några nya verksamheter som endast bygger på samlaridén och lågprisdén men där paketidén, klubbidén och värvningsidén inte ingår.

Startfilosofi (r_5) har *sedimenterats* i Bra Böckers tidigare verksamhet (9). Referensramen ligger till grund för introduktionen av Bra Konst i Stora Klubben (17, 41). Eftersom responsen vid starten blir ganska god (50) tycks referensramen då fortfarande ha giltighet. Ytterligare åtgärder som grundar sig på *startfilosofi* genomförs också (51, 60). Inte i något av dessa försök blir resultatet sådant att giltigheten i referensramen ifrågasätts.

Komplementverksamhet (r_6) påverkar starkt starten av Bra Konst (10) och finns fortfarande kvar som referensram i Bra Böcker, vilket senare star-

4) Siffernoteringarna hänvisar till motsvarande punkter i fallbeskrivning i kap 12 och flödestolkningen i avsnitt 14.1.

tade verksamheter (exempelvis Läkarjournalen - månadsutgiven tidning om läkar- och hälsovård samt Bokorama - direktförsäljning av böcker utanför klubbarna) visar.

Rationellt-effektiv kultur (r_9) *sedimenterades* i organisationen när man byggde upp den tekniska produktionsavdelningen⁵⁾ och rationaliserade förpackningsarbetet. Den påverkar Bra Konst framför allt genom att den ligger till grund för val av ramalternativ (24) men också diskussioner (59) och beslut (62) om enhetligt format är influerade av referensramen. Den ifrågasätts inte under Bra Konstprocessen.

Marknadsföringsframgång (r_{13}) ligger till grund för de marknadsföringsaktiviteter som genomförs för att värva nya medlemmar (49, 60). Den ifrågasätts genom att aktiviteterna ger mindre utbyte än normalt (68, 75). Den visade sig således ogiltig för Bra Konst men används fortfarande inom Bra Böcker.

14.2.1.1 Sediment och erosion

Vi kan således konstatera att av de *sediment* som fanns i Bra Böcker vid starten av Bra Konst och som påverkat Bra Konstprocessen har *utvecklingsoptimism* (r_1) *eroderats*, *bokklubbsidéer* (r_3) har starkt ifrågasatts och har till viss del *eroderats* vad gäller satsningar i nya verksamheter och *marknadsföringsframgång* (r_{13}) har ifrågasatts men existerar fortfarande som *sediment*. *Startfilosofi* (r_5), *komplementverksamhet* (r_6) och *rationellt-effektiv kultur* (r_9) finns fortfarande kvar som *sediment* i organisationen.

14.2.2. Nya referensramar

De referensramar som tidigare inte förekommit i organisationen på ett sådant sätt att de *sedimenterats* är följande: *konstintresse* (r_2), *akademiskt konstintresse* (r_4), *grund för konstkännarurval* (r_7), *reproduktionshypoteser* (r_8), *poängtering av reproduktionen* (r_{10}), *kvalitet* (r_{11}), *alternativa kanaler* (r_{12}), *poängtering av medlemstidning* (r_{14}) *medlems-tidningens höga kvalitet* (r_{15}), *medlemstidning och reproduktion i samma paket* (r_{16}), *verksamheter med kortare livslängd* (r_{17}), *försiktig inställning till utvecklingsverksamhet* (r_{18}) och *god response för inramade reproduktioner* (r_{19}).

5) Se avsnitt 4.4.1.

Konstintresse (r_2) och *akademiskt konstintresse* (r_4) är de två konst-referensramar som finns parallellt i hela innovationsprocessen. *Konstintresse* kan sägas ligga till grund för delsystemet Tavelidén medan *akademiskt konstintresse* mer påverkat utformningen av medlemstidningen (19, 23, 28). Ingen av referensramarna utsätts för någon egentlig prövning under innovationsprocessen och båda finns kvar som personliga referensramar i Bra Böcker då Bra Konstprocessen slutar (91).

Grund för konstkännarurval (r_7) påverkade inte utvecklingen av Bra Konst i någon större utsträckning (13).

Reproduktionshypoteser (r_8) kom fram vid diskussioner i starten av Bra Konst (14) och påverkar Bra Konstprocessen på flera sätt - införandet av icke-inramning (19), möjligheter till byte av reproduktioner (20) och förslag till alternativ utformning (21). En av hypoteserna besannas i medlemsundersökningen (55).

Poängtering av reproduktionen (r_{10}) och *poängtering av medlemstidning* (r_{14}) är två konkurrerande referensramar om inriktningen på klubben. Till en början är den förstnämnda mest framträdande (17, 29) men mot slutet tar den sistnämnda överhanden (54).

Kvalitet (r_{11}) påverkar framför allt utformningen av medlemstidningen (19, 29, 54, 58) men även reproduktionerna (59) och klubben som helhet (20, 57, 65). Referensramen ifrågasätts något när klubben börjar gå dåligt (59) men ligger hela tiden till grund för arbetet med medlemstidningen.

Alternativa kanaler (r_{12}) uppstår vid diskussionerna om Bra Konst (45). Referensramen lever sedan kvar under hela Bra Konstprocessen (71) med SGS som stark företrädare (81).

Medlemstidningens höga kvalitet (r_{15}) kan delvis ses som en följd av den satsning på *kvalitet* (r_{11}) som kännetecknade Bra Konstprojektet (20) men är också en effekt av de positiva omdömen man fått om medlemstidningen (54). Att referensramen fortfarande lever kvar i Bra Böcker vid Bra Konstprocessens slut framgår klart av Epilogen: RJ: "Det var verkligt fina namn som jobbade med medlemstidningen (...)"

Medlemstidning och reproduktion i samma paket (r_{16}) uppstår efter några pakets utgivning (55). Medlemsundersökningen varken stödjer eller mottalar referensramen (55). Den ligger dock till grund för den ändrade paketsammansättningen (64).

Verksamheter med kortare livslängd (r_{17}) uppstår i och med nedläggningen av Bra Konst (79) och nedläggningar av andra klubbar inom Bra Böcker.

Försiktig inställning till utvecklingsverksamhet (r_{18}) uppstår efterhand som motgångarna i Bra Konst (och övriga nedlagda klubbar) blir större samtidigt som *utvecklingsoptimism* (r_1) ifrågasätts. Genom nedläggningen av flera klubbar, bl a Bra Konst (82), betonas referensramen alltmer.

God response för inramade reproduktioner (r_{19}) uppstår då man testat Tavelidén på medlemmarna i Stora Klubben (83, 90). Den accentueras när medlemmarna börjar visa intresse för inramade reproduktioner (91).

14.2.2.1 Sedimentering

Av dessa nya referensramar är det endast *medlemstidningens höga kvalitet* (r_{15}), *verksamheter med kortare livslängd* (r_{17}), *försiktig inställning till utvecklingsverksamhet* (r_{18}) och *god response för inramade reproduktioner* (r_{19}) som fått en sådan genomslagskraft i organisationen att vi kan tala om *sedimentering*. De övriga referensramarna har *inte sedimentrats*.

Några av referensramarna, *konstintresse* (r_2), *akademiskt konstintresse* (r_4), *kvalitet* (r_{11}) och *alternativa kanaler* (r_{12}), lever kvar som referensramar hos enskilda personer och som sådana kan de mycket väl påverka en framtida konstsatsning i Bra Böcker.

APPENDIX TILL KAP 14

Beteckningar använda i analysen av Bra Konst

<u>Idéelement (E)</u>	<u>Individer (I)</u>
e ₁ konstidé	i ₁ RJ
e ₂ reproduktioner	i ₂ BR
e ₃ klassiska mästarna	i ₃ SGS
e ₄ information om konstverken	i ₄ AHö
e ₅ paketidén	i ₅ MS
e ₆ nordist-icke nordist	i ₆ en grupp konstkännare
e ₇ lågprisdén	i ₇ LD
e ₈ Bra Konst	i ₈ TB
e ₉ introduktion i Årspaket 77	i ₉ BL
e ₁₀ inramning	i ₁₀ AB
e ₁₁ populärkonst	i ₁₁ SM
e ₁₂ icke-inramning	i ₁₂ JB
e ₁₃ samlarmapp	i ₁₃ FN
e ₁₄ format	i ₁₄ TZ
e ₁₅ periodicitet	i ₁₅ en författare
e ₁₆ byte av reproduktioner	i ₁₆ EF
e ₁₇ alternativ utformning	
e ₁₈ kontrasterande konstverk	
e ₁₉ placering av reproduktioner	
e ₂₀ Konstverket i tiden	
e ₂₁ Konststycken	
e ₂₂ katalogbokklubb	
e ₂₃ medlemmarna välja själva	

Referensramar (R)

- r₁ utvecklingsoptimism
- r₂ konstintresse
- r₃ bokklubbsidéer
(paketidén, klubbiden, låg-
prisetiden, värningsiden och
samlariden)
- r₄ akademiskt konstintresse
- r₅ startfilosofi
- r₆ komplementverksamhet
- r₇ grund för konstkännarurval
- r₈ reproduktionshypoteser
- r₉ rationellt-effektiv kultur
- r₁₀ poängtering av reproduktionen
- r₁₁ kvalitet
- r₁₂ alternativa kanaler
- r₁₃ marknadsföringsframgång
- r₁₄ poängtering av medlems-
tidning
- r₁₅ medlemstidningens höga
kvalitet
- r₁₆ medlemstidning och repro-
duktion i samma paket
- r₁₇ verksamheter med kortare
livslängd
- r₁₈ försiktig inställning
till utvecklingsverksamhet
- r₁₉ god response för inramade
reproduktioner

Handlingar (A)

- a₁ konstkursdeltagande
- a₂ tar upp konstfrågan
- a₃ startbeslut
- a₄ utdelning av redaktionellt ansvar
- a₅ konstresa
- a₆ utkast till presentation
- a₇ start av redaktionell produktion
- a₈ beslut om ram
- a₉ konstnärplanering
- a₁₀ kontakter med bildleverantörer
- a₁₁ informationsmaterialet utarbetas
- a₁₂ planering av marknadsföringsakti-
viteter
- a₁₃ marknadsföring i Stora Klubben
- a₁₄ positiva omdömen
- a₁₅ undersökning bland medlemmarna
- a₁₆ beslut om förändrad paketsamman-
sättning
- a₁₇ anslag av medel för under-
sökning
- a₁₈ grovplanering
- a₁₉ nedläggningsbeslut
- a₂₀ medlemsutskick i Stora Klubben

Scener (S)

- s₁ konstmarknaden
- s₂ organisationen Bra Böcker
- s₃ ledningsgruppen
- s₄ tekniska avdelningen
- s₅ bokklubbsmarknaden
- s₆ konstklubben Bra Konst
- s₇ konstutbildning vid högskolor

KAP 15

ANALYS AV LEXIKON

I föregående kapitel förekom ett antal referensramar som sedimenterats i organisationens tidigare verksamhet. I detta kapitel skall vi gå på jakt i organisationens historia för att studera hur några av dessa sediment påverkat den tidigare verksamheten. Denna jakt i organisationens historia gör vi genom att analysera fallet Lexikon. Påpekas bör att fallet Lexikon (1971-76) i huvudsak utspelar sig före fallet Bra Konst (1976-80).

I detta kapitel redogör vi för en sammanfattande analys.¹⁾

15.1 LEXIKON TOLKAD SOM FLÖDEN

På scenen *organisationen Bra Böcker* (s_2) driver man bokklubbsverksamhet som bygger på vissa grundläggande referensramar - *bokklubbsidéer* (r_3 - paketidén, klubbidén, lågprisdén, värvningsidén och samlaridén). Vidare har man tidigare arbetat med *faktaböcker i storformat* (r_{20}) och utvecklat en referensram på detta område. Man har också tidigare engagerat "*trovärdiga personer*" (r_{21}) i verksamheten för att understryka den seriösa framtoningen gentemot medlemmarna.

På scenen *lexikonmarknaden* (s_8) har det efterhand utvecklats en referensram att det *ej* är lönsamt att ge ut större uppslagsverk (r_{22}).

På scenen *Lademanns* (s_9) i Danmark har *JL* (i_{17}) genomfört ett *inköp av rättigheterna till Salomonsens uppslagsverk* (a_1). En nyutvecklad upplaga av samma uppslagsverk erbjuds till dem som tidigare köpt den gamla upplagan. *Bokhandlarna i Danmark* (i_{18}) *vägrar att delta i utbyte* (a_2) av dessa lexikon. Då uppstår det första idéelementet - att utnyttja *lexikonet i bokklubben* (e_1) Union. Detta utnyttjande av lexikonet medför en stor expansion av klubben och ger referensramen *lexikon ger framgång i bokklubbar* (r_{23}).

Genom kontakterna mellan *RJ* (i_1) och scenen *Lademanns* (s_9) kommer *RJ* i kontakt med de referensramar (bl a *lexikon ger framgång i bokklubbar* (r_{23})) som existerar hos Lademanns.

1) För en fullständig och detaljerad analys av samma slag som i kap 14 - se Andersson (1982).

JL (i_{17}) genomför ett köp av bildrättigheter till *Enciclopedia Universo* (a_3) för hela Skandinavien och erbjuder *Bra Böcker utgivning i Sverige* (a_4). Här uppstår två nya idéelement - att utnyttja italienskt bildmaterial (e_2) samt göra svensk text till danskt material (e_3).

I de ekonomiska diskussionerna där *SAJ* (i_{19}) från *Lademanns* (s_9) medverkar framgår det att en satsning på lexikonet är förenad med stora initialkostnader, vilket är ett resultat av referensramen *ekonomierfarenheter - Lademanns* (r_{24}). Detta förhållande leder till att man vill ha ett säkrare beslutsunderlag, vilket man får genom att genomföra en *enkätundersökning* (a_5) där 2000 medlemmar (i_{20}) tillfrågas om intresset att köpa lexikon. Resultatet av enkäten leder till referensramen *klubbmedlemmar inte intresserade* (r_{25}). Ekonomidiskussionerna bygger på det fjärde idéelementet - *periodicitet* (e_4) tre band per år.

Då *RJ* (i_1) närmare granskar enkätsvaren framgår det att klubbmedlemmarna inte förstått frågorna. *RJ* ifrågasätter därigenom referensramen *klubbmedlemmar inte intresserade* (r_{25}) och kan stödja beslutet att ge ut lexikon. I detta beslut deltar även *SAJ* (i_{19}) och *GW* (i_{21}).

RJ (i_1) diskuterar med *JÖS* (i_{22}) om huvudredaktörskapet för lexikonet samtidigt som kontakterna med scenen *Lademanns* (s_9) fortsätter. Därigenom överförs de viktiga referensramarna *marknadsföringserfarenheter - Lademanns* (r_{26}) och *ekonomierfarenheter - Lademanns* (r_{24}) från *Lademanns* (s_9) till scenen *organisationen Bra Böcker* (s_2).

Då "De lärde" *GB* (i_{23}), *SF* (i_{24}), *DI* (i_{25}), *CHL* (i_{26}) och *JW* (i_{27}) engageras som redaktionell stab för lexikonet kommer det tredje idéelementet *svensk text till danskt material* (e_3) att överges till förmån för ett femte idéelement *helt ny svensk text* (e_5).

På scenen *lexikonmarknaden* (s_8) börjar man ifrågasätta riktigheten i referensramen *större uppslagsverk ej lönsamma* (r_{22}) då man ser *Lademanns* framgångar.

Policyn för lexikonet fastställs. Därigenom etableras också de sjätte och sjunde idéelementen - *lätillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande* (e_6) och *vetenskapligt korrekt* (e_7). Genom den tidigare tillkomsten av idéelementet *helt ny svensk text* (e_5) måste man bygga upp

en lexikonredaktion av skribenter samtidigt som man inom Bra Böcker bygger upp text-, bild- och layoutredaktioner under ledning av *GD* (i_{28}). Man börjar också söka bildmaterial från andra källor än det italienska och vi får ett nytt idéelement - *kompletterande bildmaterial* (e_8).

Genom tillkomsten av idéelementen *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande* (e_6) och *vetenskapligt korrekt* (e_7) bildas också en referensram som kommer att ligga till grund för det fortsatta lexikonarbetet - *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt, underhållande och vetenskapligt korrekt* (r_{27}).

JL (i_{17}) och *SAJ* (i_{19}) försvinner från det direkta arbetet med lexikonet men referensramarna *ekonomierfarenheter* - *Lademanns* (r_{24}) och *marknads- erfarenheter* - *Lademanns* (r_{26}) har tidigare överförts till Bra Böcker och lever vidare där.

Vid prisdiskussionerna kommer referensramen *bokklubbsidéer* (r_3 - lågpris-idén) att vara tongivande. Diskussioner uppstår mellan företrädare för Bra Böcker och Lademanns (företrädare för en extrem lågprislinje) om priset. Vi kan här se ett nytt idéelement, *lågpris* (e_9) som kanske varit underförstått redan i arbetet tidigare. *BR* (i_2) som tidigare varit revisor för Bra Böcker, blir nu administrativ direktör och mer involverad i lexikonarbetet.

Man fattar *beslut om tryckning* (a_6) av en upplaga på 75.000 ex. Detta beslut påverkas framför allt av referensramarna *lexikon ger framgång i bokklubbar* (r_{23}) och *bokklubbsidéer* (r_3 - lågprismetoden). Vid tryckningen utnyttjar Bra Böcker Lademanns tekniska kunnande och goodwill - referensramen *produktionserfarenheter* - *Lademanns* (r_{28}). Inom Bra Böcker är det främst *LD* (i_7) som blir involverad i detta arbete.

En av grundstenarna i Bra Böckers verksamhet är valfriheten för medlemmarna - referensramen *bokklubbsidéer* (r_3 - klubbmetoden (medlemsbidrag, valfrihet och efterskottsbetalning)). När man introducerar lexikonet börjar osäkerheten sprida sig om denna valfrihet kan bibehållas.

Polycyn för lexikonet konkretiseras. Härvid kommer idéelementen *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande* (e_6) och *vetenskapligt korrekt* (e_7) till uttryck.

I det påföljande *urvalet av skribenter* (a_7) finns samma grunder, referensramen *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt, underhållande och vetenskapligt korrekt* (r_{27}) men också referensramen *trovärdiga personer* (r_{21}) påverkar valet av skribenter.

Efter lanseringen i bokklubben uppstår det en uppfattning att *Bra Böckers lexikon ej* är ett *fullkvalitativt uppslagsverk* (r_{29}) i massmedia och bland konkurrenter. Uppföljningen av introduktionen styrker den referensram, *ekonomierfarenheter - Lademanns* (r_{24}), om ekonomin som vunnits genom erfarenhetsutbyte med Lademanns.

Introduktionen av lexikonet passar väl in i referensramen *bokklubbsidéer* (r_3) och bidrar också till att förstärka denna referensram. Lexikonet är i sig själv ett samlarobjekt (samlaridén). Det har introducerats i bokklubben (paketidén och klubbidén) till lågpris (lågprisdén). Det har slutligen också bidragit till att värvningssystemet blivit framgångsrikt (värvningsidén).

BJ (i_1) köper Bra Böcker. Man blir därför tvungna att i fortsättningen klara sig utan de erfarenheter som Lademanns besitter. Dessa, referensramen *bokklubbsidéer* (r_3) för bedrivande av bokklubben och *ekonomierfarenheter - Lademanns* (r_{24}), *marknadsföringserfarenheter - Lademanns* (r_{26}) samt *produktionserfarenheter - Lademanns* (r_{28}) med direkt relation till lexikonet har dock redan i huvudsak inplanterats i Bra Böcker. Efter köpet av Bra Böcker börjar man granska referensramen *produktionserfarenheter - Lademanns* (r_{28}) och finner att man kan vidareutveckla denna. Genom *LD* (i_7) och *BR* (i_2) som deltar i denna vidareutveckling, bildas en ny referensram för produktionen - *rationellt-effektiv kultur* (r_9). Utvecklingen består av att man utnyttjar ett stort kontaktnät av leverantörer, vilket ger flexibilitet i leverantörsvalet (jfr Lademanns: fasta leverantörer).

Den expansion som följer på lexikonintroduktionen ger stöd för referensramen *lexikon ger framgång i bokklubbar* (r_{23}). Dessa framgångar parad med de tidigare bokklubbsframgångarna medför att det växer fram en referensram som kommer att genomsyra en del av de beslut som fattas senare - *tillväxtfilosofi och utvecklingsoptimism* (r_1). Då den första upplagan av lexikonet tar slut fattar man *beslut om ny upplaga* (a_8) på ytterligare 75.000 ex. Detta är ett beslut som bygger på *tillväxtfilosofi och utvecklingsoptimism* (r_1). Detta beslut rimmar dessutom väl med *lexikon ger framgång i bokklubbar* (r_{23}) och *bokklubbsidéer* (r_3 - lågprisdén).

Beslutet om andra upplagan leder till engagemang av flera personer i lexikonarbetet, bl a *SGS* (i_3). *AH* (i_{30}) ersätter *GB* (i_{23}) som språklig granskare. Då även den andra upplagan tar slut kan detta förhållande ses som ett stöd för referensramarna *lexikon ger framgång i bokklubbar* (r_{23}) och tillväxtfilosofi och *utvecklingsoptimism* (r_1).

Lagerhållningen för lexikonet blir alltmer omfattande och orsakar en likviditetskris. En av orsakerna till den stora lagerhållningen är samlaridén (r_3 - *bokklubbsidéer*). I lösningen till de akuta likviditetsproblemen medverkar *Rabén & Sjögren* (i_{31}) och *Företagskapital* (i_{32}). Resultatet blir också att en referensram växer fram - *lexikonet medför stor lagerhållning* (r_{30}).

Under ett lexikonmöte är denna referensram föremål för diskussion. *CEF* (i_{29}) kommer med förslaget att man skall låta nya medlemmar starta med det lexikonband som för tillfället är aktuellt. Vi får ett nytt idéelement - *starta med lexikonband som är aktuellt* (e_{10}). Den första reaktionen på idén blir att det är onaturligt att starta med ett band mitt inne i ett uppslagsverk (referensramen *onaturligt att inte starta med band 1* - r_{31}). Denna kan emellertid vid närmare eftertanke inte försvaras utan man tillför lexikonet idéelementet *starta med lexikonband som är aktuellt* (e_{10}). Man utnyttjar således samlaridén (r_3 - *bokklubbsidéer*) på ett annorlunda sätt än tidigare samtidigt som den problematiska referensramen *lexikon medför stor lagerhållning* (r_{30}) får sin lösning.

AH (i_{30}) engageras alltmer i lexikonarbetet. Genom införandet av idéelementet *starta med lexikonband som är aktuellt* (e_{10}) förändras också marknadsföringen. Den tidigare referensramen för marknadsföring, *marknadsföringserfarenheter* - *Lademanns* (r_{26}), kompletteras ny med en ny referensram - *evighetsutgivning* (r_{32}). Som en utveckling av denna referensram fastställer man en "stoppunktsvolym" där det inte längre är lönsamt att skaffa nya lexikonmedlemmar.

De betänkligheter man hade vid starten om valfriheten har visat sig ogrundade. Man har således kunnat behålla klubbidén (valfrihet), *bokklubbsidéer* (r_3).

Expertstaben med skribenter fortsätter att förstärkas enligt referensramarna *trovärdiga personer* (r_{21}) och *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt, underhållande och vetenskapligt korrekt* (r_{27}).

15.2 PRECISION OCH INTEGRATION I LEXIKON

Vi skall nu analysera idéns väg till färdig produkt. Enligt tidigare definitioner innebär detta att vi skall studera hur konceptet förändras, genom förändringar i uppsättningen av *idéelement*, från idé till färdig produkt.

Redan före starten med bokklubbslexikon i danska Lademanns är konceptet lexikon väl preciserat. Lexikon har utgivits tidigare och därmed har också begreppet lexikon nått precision. Den precisering som sker i den process vi studerar är tillkommen till stor del för att ange på vad sätt det studerade lexikonet *avviker* från andra lexikon.

Den första viktiga avvikelsen är att *lexikonet* skall ges ut i *bokklubb*, (e_1) det första idéelementet. Därmed sker viss *precisering* av konceptet, som ligger till grund för både det danska bokklubbslexikonet och det svenska. Då idéerna om ett svenskt bokklubbslexikon förs över till Sverige och Bra Böcker finns det danska lexikonet redan utvecklat och har *preciserat* de idéer som det svenska lexikonet också skall bygga på. För det svenska lexikonet sker dock ytterligare, nedan redovisade preciseringar.

Då idéerna om ett svenskt bokklubbslexikon först börjar ta form är grunden att man skall vinna stordriftsfördelar genom att utnyttja materialet i både Danmark och Sverige, d v s idéelementen *utnyttja italienskt bildmaterial* (e_2) och *svensk text till danskt material* (e_3). Senare i ekonomidiskussionerna tillkommer idéelementet *periodicitet* (e_4). Dessa idéelement *preciserar* konceptet.

Vid denna tidpunkt kan vi också se en viss *integration* av konceptet genom att en del element från det danska lexikonet t ex *omfattning* och *format* tillsammans med idéelementen *lexikon i bokklubb* (e_1), *utnyttja italienskt bildmaterial* (e_2), *svensk text till danskt material* (e_3) och *periodicitet* (e_4) bildar delsystemet *Svenskt bokklubbslexikon*. Också delsystemet *Periodicitet* (e_1 - *lexikon i bokklubb*, e_4 - *periodicitet*) har bildats som ett uttryck för lexikonets periodiska samordning med Stora Klubben.

I samband med att "De lärde" kontaktas om medverkan i lexikonarbetet kommer ett nytt idéelement, *helt ny svensk text* (e_5), och ersätter det

tidigare *svensk text till danskt material* (e_3).

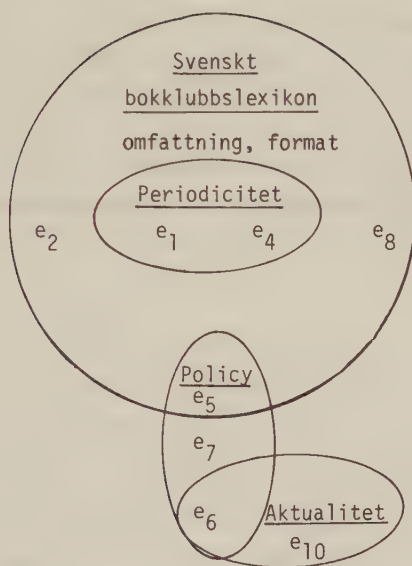
Då policyn för lexikonet fastställts tillkommer idéelement som ytterligare *preciserar* konceptet - *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande* (e_6) samt *vetenskapligt korrekt* (e_7). I samband med det praktiska lexikonarbetet sker *ökad precision* genom idéelementet *kompletterande bildmaterial* (e_8).

En förändring av delsystemet *Svenskt bokklubbslexikon* har skett genom tillkomsten av *helt ny svensk text* (e_5) och *kompletterande bildmaterial* (e_8). Det sistnämnda idéelementet medför en viss *ökning av integrationen* och vi får delsystemet *Svenskt bokklubbslexikon* (omfattning, format, e_1 - *lexikon i bokklubb*, e_2 - *utnyttja italienskt bildmaterial*, e_5 - *helt ny svensk text*, e_4 - *periodicitet*, e_8 - *kompletterande bildmaterial*). Integrering har också skett genom att delsystemet *Policy* (e_5 - *helt ny svensk text*, e_6 - *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande*, e_7 - *vetenskapligt korrekt*) bildats.

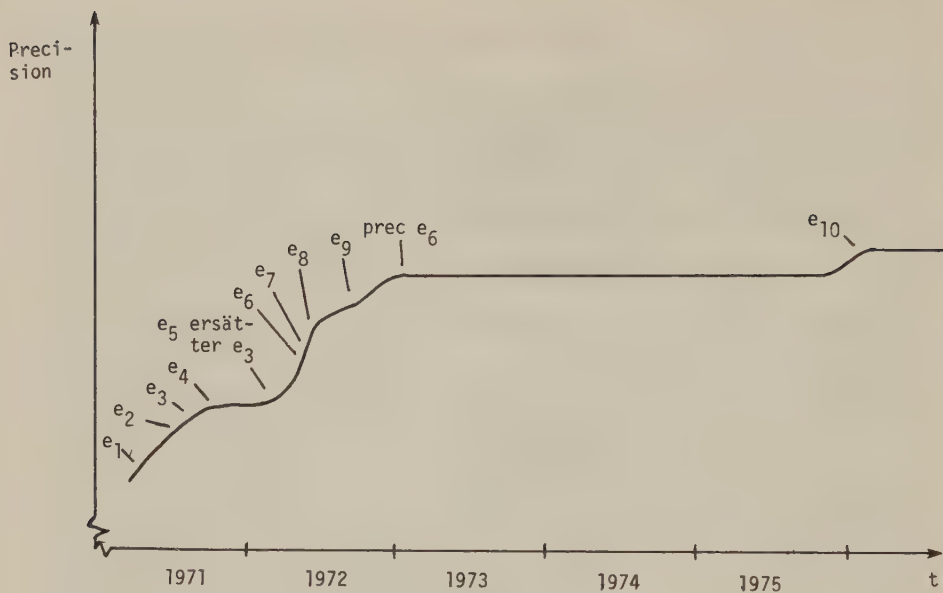
Prisdiskussionerna resulterar i ett nytt idéelement - *lågpris* (e_9) vilket ger ytterligare *precision* av konceptet, vilket också sker då policyn konkretiseras. Det är framförallt idéelementet *lättillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande* (e_6) som därvid preciseras.

Denna utformning har konceptet under en ganska lång tidsperiod (1973-76). Nästa förändring, som *preciserar* konceptet ytterligare, är då idéelementet *starta med lexikonband som är aktuellt* (e_{10}) tillkommer. Därigenom understryks också aktualiteten hos lexikonet och vi kan tala om delsystemet *Aktualitet* (e_6 - *aktuellt*, e_{10} - *starta med lexikonband som är aktuellt*), en *ökad integration*.

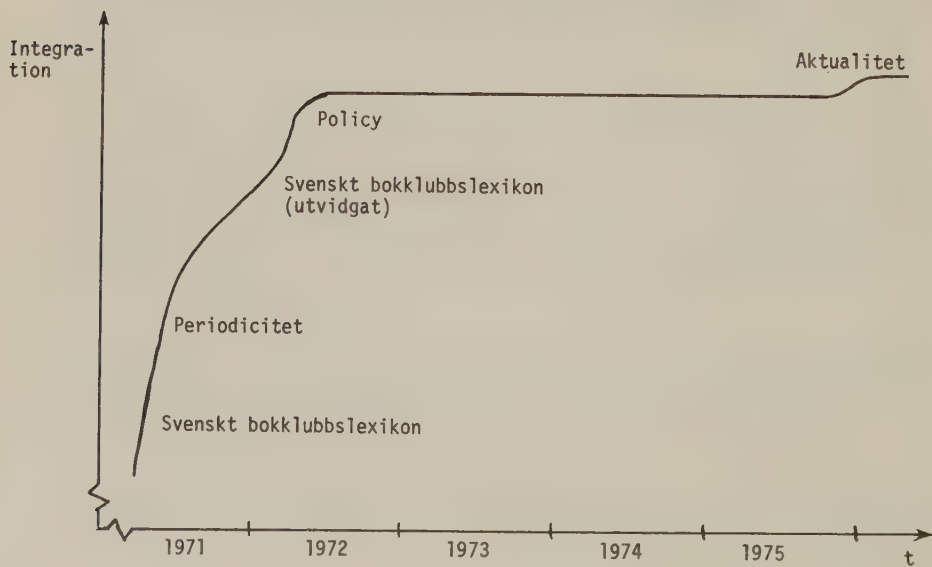
Då vi avslutar studien av lexikonets utveckling kan vi avbilda produkten Lexikon, som system, delsystem och idéelement som i figur 15.1.



Figur 15.1 Produkten Lexikon som system, delsystem och idéelement.
(Beteckningar - se appendix till detta kap!)



Figur 15.2: Precision i Lexikon-processen.
(Beteckningar - se appendix till detta kap.)



Figur 15.3. Integration i Lexikon-processen

15.3. SEDIMENTERING OCH EROSION UNDER LEXIKONPROCESSEN

Samtidigt med att idén utvecklas till en färdig produkt har vi också sett hur det förekommer olika referensramar i organisationen. I vår analys vänder vi nu blickarna mot dessa och studerar vilka referensramar som har etablerats i organisationen under innovationsprocessen (*sedimentering*) och vilka referensramar som tidigare varit etablerade i organisationen men som försvinner under innovationsprocessen (*erosion*).

15.3.1 Tidigare sediment

De *sediment* från organisationens tidigare verksamhet som påverkar lexikonarbetet är följande: *bokklubbsidéer* (r_3), *faktaböcker i storformat* (r_{20}) samt *trovärdiga personer* (r_{21}).

Bokklubbsidéer (r_3 - *paketidén*, *klubbidén*, *lågprisidén*, *värnningssidén*, *samlaridén*) ligger till grund för satsningen i lexikon men förstärks också under innovationsprocessen. Lexikonutgivningen ansluter till *paketidén*, *klubbidén* och *samlaridén*. I prissättningsdiskussionerna var *lågprisidén* tongivande och tack vare lexikonet har *värnningssidén* blivit en framgång. Genom lexikonutgivningen har också dessa idéer förstärkts och efter innovationsprocessens slut finns de fortfarande kvar som *sediment* i organisationen.

Faktaböcker i storformat (r_{20}) inverkar i lexikonprocessen i mindre utsträckning. Man betraktade till en början lexikonutvecklingen som en utvidgad normal faktaboksproduktion och denna syn bidrog starkt till starten av lexikonarbetet. Även om vi inte ser några tecken i innovationsprocessen på att referensramen lever kvar i organisationen finns den dock kvar som *sediment* och påverkar andra verksamheter inom Bra Böcker.

Trovärdiga personer (r_{21}) ligger till grund för de personval man gör i samband med lexikonet, både redaktionell stab och val av skrivande experter. Referensramen finns kvar som *sediment* efter innovationsprocessens slut men har dock avtagit i betydelse efterhand som bokklubbsföreteelsen och Bra Böcker blivit etablerade.

15.3.2 Nya referensramar

Av de referensramar som tillförs lexikonprocessen eller uppstår i lexikonprocessen skall följande diskuteras: *större uppslagsverk ej lönsamma* (r_{22}), *lexikon ger framgång i bokklubbar* (r_{23}), *ekonomierfarenheter - Lademanns* (r_{24}), *marknadsföringserfarenheter - Lademanns* (r_{26}), *lätt-tillgängligt, aktuellt, attraktivt, underhållande och vetenskapligt korrekt* (r_{27}), *produktionserfarenheter - Lademanns* (r_{28}), *rationellt-effektiv kultur* (r_9), *utvecklingsoptimism* (r_1) och *evighetsutgivning* (r_{32}).

Större uppslagsverk ej lönsamma (r_{22}) är ett sediment som är förhärskande i Bra Böckers omgivning. Vi kan dock anta att referensramen inverkat i lexikonprocessen åtminstone genom att sprida osäkerhet om lexikon-satsningen vid starten. Då det finns andra, motstridiga referensramar får *större uppslagsverk ej lönsamma* inte något större inflytande i lexikonprocessen och *sedimenteras* heller inte i organisationen.

Lexikon ger framgång i bokklubbar (r_{23}) överförs till Bra Böcker genom kontakterna med Lademanns. Referensramen påverkar starkt beslutet att satsa på lexikonet samt besluten om nya upplagor. Genom den framgång som lexikonet får kommer referensramen att etableras i organisationen (*sedimenteras*) och finns kvar som *sediment* vid innovationsprocessens slut.

Ekonomierfarenheter - Lademanns (r_{24}) överförs också från Lademanns till Bra Böcker. De erfarenheter man gör i Bra Böcker under lexikonprocessen bekräftar referensramen från Lademanns varför denna *sedimenteras* under innovationsprocessen.

Marknadsföringserfarenheter - Lademanns (r_{26}) är ytterligare en referensram som överförs från Lademanns till Bra Böcker. Efter att den direkta kontakten med Lademanns upphör fortsätter referensramen att leva kvar i Bra Böcker och den utvecklas också något i samband med den rådande utgivningen. Den har *sedimenterats* under innovationsprocessen.

Lättillgängligt, aktuellt, attraktivt, underhållande och vetenskapligt korrekt (r_{27}) uppstår då man formulerar policyn för lexikonet. Den påverkar framför allt urvalet av skribenter samt genomsyrar sättnings-

vis den redaktionella produktionen. Den *sedimenteras* under innovationsprocessen.

Produktionserfarenheter - *Lademanns* (r_{28}) överförs till Bra Böcker genom kontakterna med Lademanns. Denna referensram påverkar den tekniska produktionen som till en början has om hand om personal vid Lademanns. Senare då Bra Böcker friköps från Lademanns övertas också den tekniska produktionen av personal vid Bra Böcker. I detta skede utgör *produktionserfarenheter* - *Lademanns* referensram för den tekniska produktionen. Referensramen kommer dock att utvecklas starkt och *sedimenteras inte* i Bra Böcker i denna form.

Rationellt-effektiv kultur (r_9) blir resultatet av denna utveckling av den förut diskuterade referensramen. *Rationellt-effektiv kultur* utgör sedan grund för effektivisering och rutinisering av den tekniska produktionen och *sedimenteras* i organisationen.

Utvecklingsoptimism (r_1) uppstår som en effekt av de framgångar lexikonet skapar kombinerat med de tidigare framgångar man haft med bokklubben. Den ligger till grund för beslut om en andra upplaga samt beslut om den rullande utgivningen. Den lever kvar även efter innovationsprocessens slut och påverkar satsningar i andra verksamhetsgrenar (exempelvis Bra Konst) - den har *sedimenterats* i organisationen.

Evighetsutgivning (r_{32}) uppstår genom beslutet om rullande utgivning och påverkar bl a marknadsföringen av lexikonet. Den *sedimenteras* i organisationen.

15.4 AVSLUTNING

I detta kapitel har vi tolkat innovationsprocessen Lexikon som ett antal flöden. Därefter granskade vi *flödet av idéelement* och analyserade hur produkten Lexikon byggdes upp genom successiv *precisering* och *integrering*. Slutligen studerade vi *flödet av referensramar* och såg hur gamla *sediment* fortsatte att leva kvar i organisationen och påverka utvecklingen av lexikonet samt hur nya referensramar *sedimenterades* under innovationsprocessen.

APPENDIX TILL KAP 15

Beteckningar använda i analysen av Lexikon

<u>Idéelement (E)</u>	<u>Individer (I)</u>
e ₁ lexikon i bokklubb	i ₁ RJ
e ₂ utnyttja italienskt bildmaterial	i ₂ BR
e ₃ svensk text till danskt material	i ₃ SGS
e ₄ periodicitet	i ₇ LD
e ₅ helt ny svensk text	i ₁₇ JL
e ₆ lättillgängligt, aktuellt, attraktivt och underhållande	i ₁₈ bokhandlarna i Danmark
e ₇ vetenskapligt korrekt	i ₁₉ SAJ
e ₈ kompletterande bildmaterial	i ₂₀ 2000 medlemmar
e ₉ lågpris	i ₂₁ GW
e ₁₀ starta med lexikonband som är aktuellt	i ₂₂ JÜS
	i ₂₃ GB
	i ₂₄ SF
	i ₂₅ DI
	i ₂₆ CHL
	i ₂₇ JW
	i ₂₈ GD
	i ₂₉ CEF
	i ₃₀ AH
	i ₃₁ Rabén & Sjögren
	i ₃₂ Företagskapital
<u>Referensramar (R)</u>	<u>Handlingar (A)</u>
r ₁ utvecklingsoptimism	a ₁ inköp av rättigheter till Salomonsens uppslagsverk
r ₃ bokklubbsidéer (paketidén, klubb-idén, lågpriset, värningsidén och samlaridén)	a ₂ vägrar att delta i utbyte
r ₉ rationellt-effektiv kultur	a ₃ köp av bildrättigheter till Enciclopedia Universo
r ₂₀ faktaböcker i storformat	a ₄ erbjuder Bra Böcker utgivning i Sverige
r ₂₁ trovärdiga personer	a ₅ enkätundersökning
r ₂₂ större uppslagsverk ej lönsamma	a ₆ beslut om tryckning
r ₂₃ lexikon ger framgång i bokklubbar	a ₇ urval av skribenter
r ₂₄ ekonomierfarenheter - Lademanns	a ₈ beslut om ny upplaga
r ₂₅ klubbmedlemmar inte intresserade	
r ₂₆ marknadsföringserfarenheter - Lademanns	<u>Scener (S)</u>
r ₂₇ lättillgängligt, aktuellt, attraktivt, underhållande och vetenskapligt korrekt	s ₂ organisationen Bra Böcker
r ₂₈ produktionserfarenheter - Lademanns	s ₈ lexikonmarknaden
r ₂₉ Bra Böckers lexikon ej fullkvalitativt uppslagsverk	s ₉ Lademanns
r ₃₀ lexikon medför stor lagerhållning	
r ₃₁ onaturligt att inte starta med band 1	
r ₃₂ evighetsutgivning	

KAP 16

INLÄRNING I ALLERS FÖRLAG

I detta kapitel skall vi studera inläring i Allers Förlag genom att analysera de fyra fall (beskrivna i kap 7 - 10) som vi hämtat från denna organisation. Vi redogör här för en sammanfattande analys¹⁾ och koncentrerar oss på att analysera de två flödena, flödet av idéelement (*precision* och *integration*) och flödet av referensramar (*sedimentering* och *erosion*) i de fyra fallen.²⁾

16.1 PRECISION OCH INTEGRATION I MÅ BRA 1

Den utredningsrapport som färdigställs på uppdrag av Hälsokostrådet specificerar lämpliga karakteristika hos en hälsokosttidning i Sverige. Rapporten kan ses som en "bank av idéelement" som utgör en av förutsättningarna för Må Bra:s utveckling. Idéelementen är: *specialtidning* (e_1), *tidlöst material* (e_2), *dialog* (e_3), *kost* (e_4), *fria läkemedel* (e_5), *miljö* (e_6), *fritid* (e_7), *allmän debatt* (e_8), *barn* (e_9), *missbruk* (e_{10}), *kultur* (e_{11}), *reseskildringar och reportage* (e_{12}), *kåserier* (e_{13}) och *serier* (e_{14}).

En annan startförutsättning för Må Bra är diskussioner om *motionspräglade tidningar* (e_{15}) som pågått inom Allers Förlag före utredningens genomförande. Dessa är de förutsättningar som råder då förfrågan om att starta tidning kommer till Allers Förlag.

Utvecklingsarbetet startar med att tidningen får sitt namn, *Må Bra* (e_{16}), och policyn formuleras. I policyn ingår *målgrupp* (e_{17}), *faktaråd* (e_{18}) samt innehållsdeklaration. Denna innehållsbeskrivning kan vi tolka som en *integrering* av några av idéelementen i "banken av idéelement". Som matinnehåll föreslås vegetarisk kost (e_4 - *kost*), mat för bantning (e_4 - *kost*), grönsaksodling (e_7 - *fritid*), svampblockning (e_7 - *fritid*), bärplockning (e_7 - *fritid*) och barnmat (e_9 - *barn* och e_4 - *kost*). Dessa

1) En fullständig och detaljerad analys av samma slag som i kap 14 har presenterats i Andersson (1982).

2) De fyra fallen tolkade som flöden redovisas i Appendix 3.

idéelement kan tillsammans sägas bilda delsystemet *Mat* (e_4 - kost, e_7 - fritid, e_9 - barn).

Vidare föreslås att medicin- och hälsainnehåll omfattande örtmediciner (e_5 - fria läkemedel), kiropraktiska behandlingsmetoder (e_5 - fria läkemedel) samt problem kring tobak och alkohol (e_{10} - missbruk). Uppgifterna avseende detta innehåll skall granskas av ett faktaråd (e_{18}) och vi kan tala om delsystemet *Medicin och hälsa* (e_5 - fria läkemedel, e_{10} - missbruk, e_{18} - faktaråd).

Som innehåll föreslås också *miljö* (e_6) och *motionspräglad tidning* (e_{15}).

I policydeklarationen framförs också idéelementet *fasta avdelningar* (e_{19}) för läkar-, motions- och hälsokostfrågor och vi får delsystemen *Mat* (e_4 - kost, e_7 - fritid, e_9 - barn, e_{19} - fasta avdelningar), *Medicin och hälsa* (e_5 - fria läkemedel, e_{10} - missbruk, e_{18} - faktaråd, e_{19} - fasta avdelningar) samt *Motion* (e_{15} - motionspräglad tidning, e_{19} - fasta avdelningar).

Som ett uttryck för tidningens inriktning får vi delsystemet *Policy* (e_{17} - målgrupp, e_{18} - faktaråd, e_4 - kost, e_7 - fritid, e_9 - barn, e_5 - fria läkemedel, e_{10} - missbruk, e_{15} - motionspräglad tidning, e_6 - miljö, e_{19} - fasta avdelningar).

I detta skede har konceptet *preciserats* av idéelementen *kost* (e_4), *fria läkemedel* (e_5), *miljö* (e_6), *fritid* (e_7), *barn* (e_9), *missbruk* (e_{10}), *motionspräglad tidning* (e_{15}), *Må Bra* (e_{16}), *målgrupp* (e_{17}), *faktaråd* (e_{18}), *fasta avdelningar* (e_{19}). En del av dessa har hämtats från "banken av idéelement", men det finns också några idéelement från denna bank som ej kommer till uttryck i konceptet vid denna tidpunkt: *specialtidning* (e_1), *tidlöst material* (e_2), *dialog* (e_3), *allmän debatt* (e_8), *kultur* (e_{11}), *reseskildringar och reportage* (e_{12}), *kåserier* (e_{13}) och *serier* (e_{14}). Vid denna tidpunkt har konceptet *integrerats* genom delsystemen *Mat*, *Medicin och hälsa*, *Motion* och *Policy*.

Genom dummjarbetet sker vissa förändringar i konceptet. Idéelementet *målgrupp* (e_{17}) exemplifieras och idéelementen *annonsorgan* (e_{20}), *layout* (e_{21}) och *periodicitet* (e_{22}) tillkommer. Beträffande *målgrupp* (e_{17}) talar man om "hälsosammare varianter i matlagningen", "egna odlingar",

"förerenad *miljö*" och *motion* i olika former". Målgrupperna ansluter således väl till tidningens innehåll och vi får en ökad *integration* i delsystemen *Mat* (e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*), *Motion* (e_{15} - *motionspräglad tidning*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*) samt *Miljö* (e_6 - *miljö*, e_{17} - *målgrupp*).

Beträffande *annonsorgan* (e_{20}) framförs Må Bra i dummyn som *annonsorgan* för "hälsoprodukter och mat" (delsystemet *Mat*) och "redskap och utrustning för utövande av fritidsaktiviteter" (delsystemet *Motion*). Vi har därmed fått en ytterligare *integration* genom delsystemen *Mat* (e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*) och *Motion* (e_{15} - *motionspräglad tidning*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*).

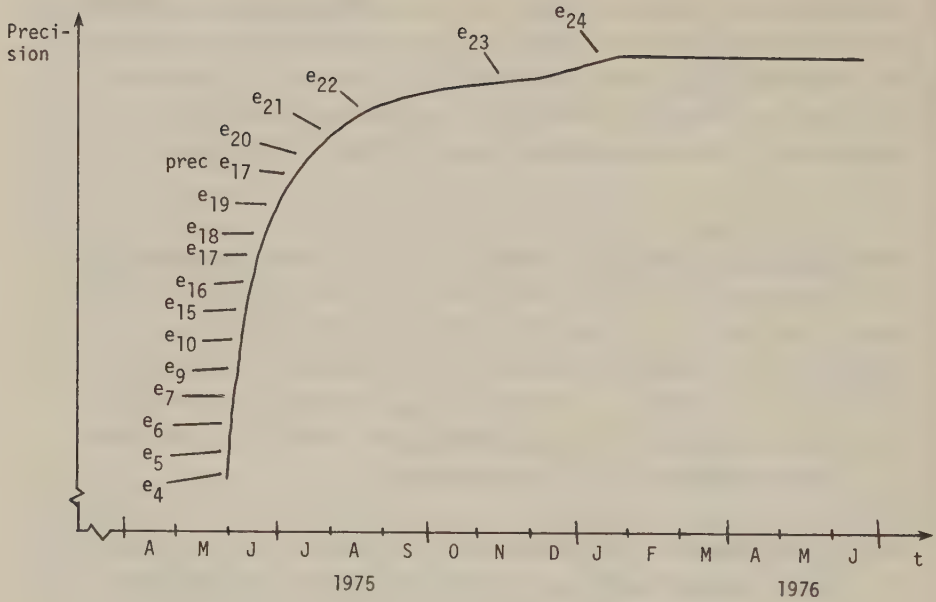
Konceptet har dessutom *preciserats* genom att idéelementet *målgrupp* (e_{17}) i sig själv har *preciserats* samt genom tillkomsten av idéelementen *annonsorgan* (e_{20}), *layout* (e_{21}) och *periodicitet* (e_{22}).

I dummyn nämns för första gången begreppet *specialtidning* (jfr idéelement *specialtidning* (e_1) i "bank av idéelement") men används inte på ett sådant sätt att det kan anses ingå i konceptet.

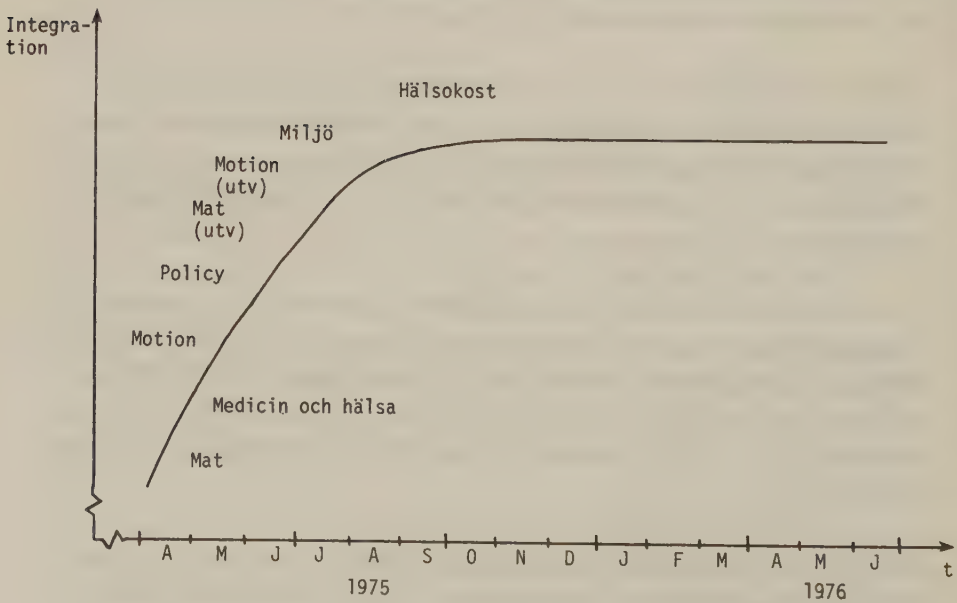
I marknadsföringsplanen tillkommer idéelementet *distributionskanaler* (e_{23}) som *preciserar* konceptet något. Vi kan också se hur ett nytt delsystem *Hälsokost* (e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*, e_{23} - *distributionskanaler*) har växt fram, vilket ökar *integrationen*.

I den redaktionella produktionen tillkommer ytterligare ett idéelement - *naturreportage* (e_{24}) - vilket *preciserar* konceptet. Under de första numren av Må Bra arbetar man med innehåll som omfattar delsystemen *Mat*, *Motion*, *Miljö*, *Medicin och hälsa* och *Hälsokost* samt idéelementet *naturreportage* (e_{24}). I detta perspektiv kan tidningen knappast betraktas som en *specialtidning*.

Under de förändringsansatser som görs då tidningen kommer under diskussion föreslås idéelementet *försäkringsbolag* (e_{25}). Eftersom detta idéelement aldrig kommer att innefattas i konceptet sker det *ingen* förändring i *precisionen*.



Figur 16.1: Precision i Må Bra 1-processen.
(Beteckningar - se appendix till detta kap.)



Figur 16.2: Integration i Må Bra 1-processen.

Man kan möjligen se en början till *integration* mellan delsystemen *Mat* och *Hälsokost*. Det verkar också som en förskjutning av *Mat*-innehållet mot *Hälsokost*-innehåll har ägt rum. Fortsättningen på denna innehållsförskjutning skall vi följa i Må Bra 2.

16.2 PRECISION OCH INTEGRATION I LILL-ALLERS

De första idéelementen till tidningen Lill-Allers kommer från familjetidningen Allers' erfarenhet från barnmaterial - *klippark* (e_1) och *Lill-Allers* (e_2). Det tredje idéelementet tillkommer då idén uppstår - *familjetidning för barn* (e_3). Dessa tre idéelement *preciserar* idén i viss utsträckning och utgör också grundstenarna för tidningen. De tre idéelementen kan också sägas bilda ett delsystem - *Barnmaterial* (e_1 - *klippark*, e_2 - *Lill-Allers*, e_3 - *familjetidning för barn*) vilket ger viss *integration* av idén.

Under dummyarbetet *preciseras* konceptet genom att innehållet utvecklas. *Precisering* sker också av idéelementet *klippark* (e_1) samt genom tillkomsten av idéelementet *aktivitet* (e_4). I samband med dummyarbetet sker också en viss *integrering* av konceptet genom att delsystemet *Aktivitet* (e_1 - *klippark*, e_2 - *Lill-Allers*, e_4 - *aktivitet*) bildas.

I projektgruppen *preciseras* konceptet genom tillkomsten av *periodicitet* (e_5).

Då SS gör upp målsättningarna för tidningen tillkommer *målgrupp* (e_6) - *ökad precision*. I detta skede sker också *integration* av konceptet genom att delsystemet *Målgrupp* (e_3 - *familjetidning för barn*, e_6 - *målgrupp*) bildas.

I samband med diskussionerna om innehållet *preciseras* konceptet ytterligare av idéelementen *tidningens symbol* (e_7) och *Vimseserie* (e_8) samt även senare av *annonsorgan* (e_9). Genom tillkomsten av *tidningens symbol* (e_7) (Vimse - tidigare förekommande i barnmaterialet i Allers) kan vi också se en ökad *integration* genom delsystemet *Vimse* (e_2 - *Lill-Allers*, e_7 - *tidningens symbol*, e_8 - *Vimseserie*). Idéelementet *expertgrupp* (e_{10}) innefattas inte i konceptet och påverkar heller inte *precisionen*.

Då man utvecklar och ger ut Lill-Allers Pyssealbum kommer innehållet i tidningen att *preciseras*, speciellt idéelementen *klippark* (e_1), *Lill-Allers* (e_2), *aktivitet* (e_4), *tidningens symbol* (e_7) och *Vimseserie* (e_8).

I marknadsföringsarbetet sker ytterligare *precisering* då *distribution* (e_{11}) beslutas.

Genom det redaktionella arbetet med nummer ett tillkommer ytterligare idéelement - *seriös* (e_{12}) och *lär* (e_{13}) - vilka *preciserar* konceptet. Tidningens innehåll sammanfattas också under måttet *läs - lek - lär - lös*. Denna sammanfattning kan vi tolka som *integrering* till delsystemet *Läs-lek-lär-lös* (e_1 - *klippark*, e_2 - *Lill-Allers*, e_{13} - *lär*) där *klippark* (e_1) innefattar lek och *Lill-Allers* (e_2) innefattar läs och lös.

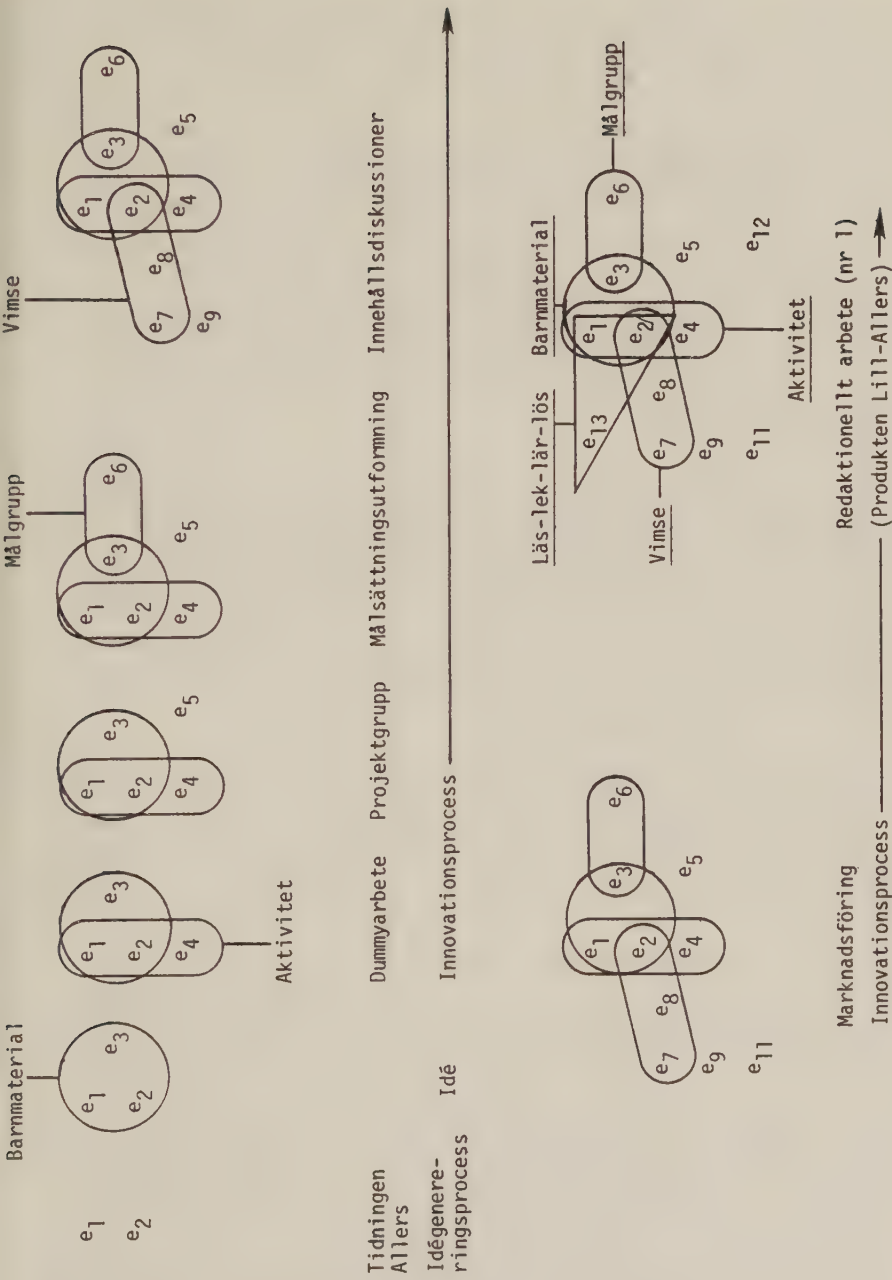
Vi kan därmed illustrera idétransformationen i Lill-Allers som i figur 16.3.

16.3 PRECISION OCH INTEGRATION I MÅ BRA 2

Vid slutet av Må Bra 1-processen bestod Må Bra-konceptet av delsystemen *Mat* (e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*), *Medicin och hälsa* (e_5 - *fria läkemedel*, e_{10} - *missbruk*, e_{18} - *faktaråd*, e_{19} - *fasta avdelningar*), *Motion* (e_{15} - *motionspräglad tidning*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*), *Policy* (e_{17} - *målgrupp*, e_{18} - *faktaråd*, e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_5 - *fria läkemedel*, e_{10} - *missbruk*, e_{15} - *motionspräglad tidning*, e_6 - *miljö*, e_{19} - *fasta avdelningar*), *Miljö* (e_6 - *miljö*, e_{17} - *målgrupp*) och *Hälsokost* (e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*, e_{23} - *distributionskanaler* samt idéelementen *Må Bra* (e_{16}), *layout* (e_{21}), *periodicitet* (e_{22}) och *naturreportage* (e_{24}).

Det koncept som vi träffar på i början av Må Bra 2-processen har konceptet i Må Bra 1 som grund och har därför ganska hög *precision*. Den integration som ägt rum under Må Bra 1-processen kommer till viss del att *desintegreras* under början av Må Bra 2-processen.

Den första förändringen av konceptet sker genom *SS:s* (i_{12}) analys av Må Bra 1-perioden. Då blir Må Bra kvartalstidning (e_{22} - *periodicitet*). Vidare tillkommer idéelementen *tekniskt påkostad* (e_{26}) och *pris* (e_{27}).



Figur 16.3. Lill-Allers' utveckling genom idégenereringsprocess - idé - innovationsprocess till produkt (idétransformation). (Beteckningar - se appendix till detta kap.)

Genom dessa två idéelement *preciserar* konceptet. Förändringen av *periodicitet* påverkar dock *inte* konceptets *precision*.

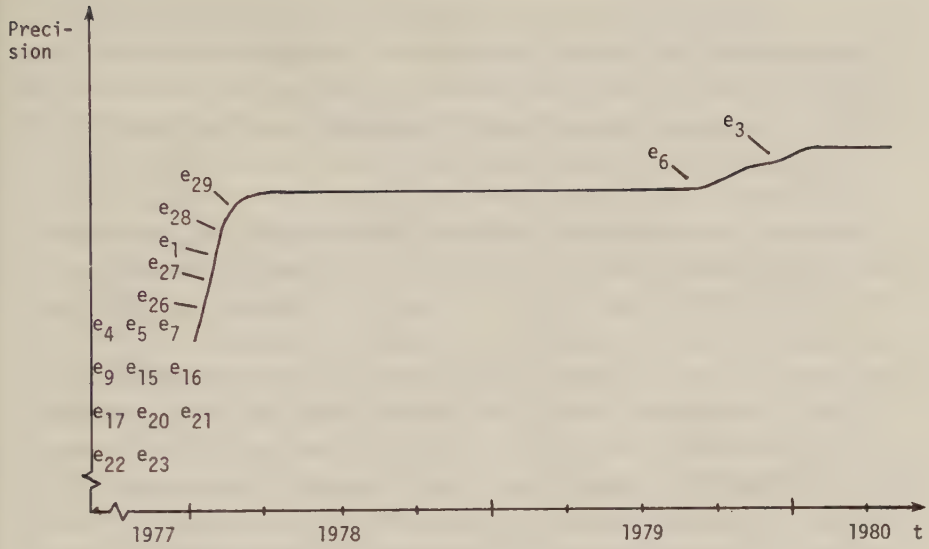
Den andra förändringen av konceptet sker då innehållet förändras. Därvid försvinner delsystemet *Miljö* (speciellt e_6 - *miljö*) helt. Den innehållsmässiga förändringen kan vi också tolka som en *integrering* av de tidigare delsystemen *Mat* (e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*) och *Hälsokost* (e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*, e_{23} - *distributionskanaler*) till ett nytt delsystem *Hälsomat* (e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_{17} - *målgrupp*, e_{19} - *fasta avdelningar*, e_{20} - *annonsorgan*, e_{23} - *distributionskanaler*).

Policyförändringen påverkar också konceptet. Idéelementen *faktaråd* (e_{18}) och *fasta avdelningar* (e_{19}) försvinner medan *spekulativ* (e_{28}) och *naturmedicin* (e_{29}) tillkommer. Delsystemet *Policy* förändras därmed också i motsvarande mån - *spekulativ* (e_{28}) och *naturmedicin* (e_{29}) ersätter *faktaråd* (e_{18}) och *fasta avdelningar* (e_{19}) - och delsystemet *Hälsomat* reduceras med *fasta avdelningar* (e_{19}). Genom tillkomsten av *spekulativ* (e_{28}) och *naturmedicin* (e_{29}) ökas *precisionen* i konceptet.

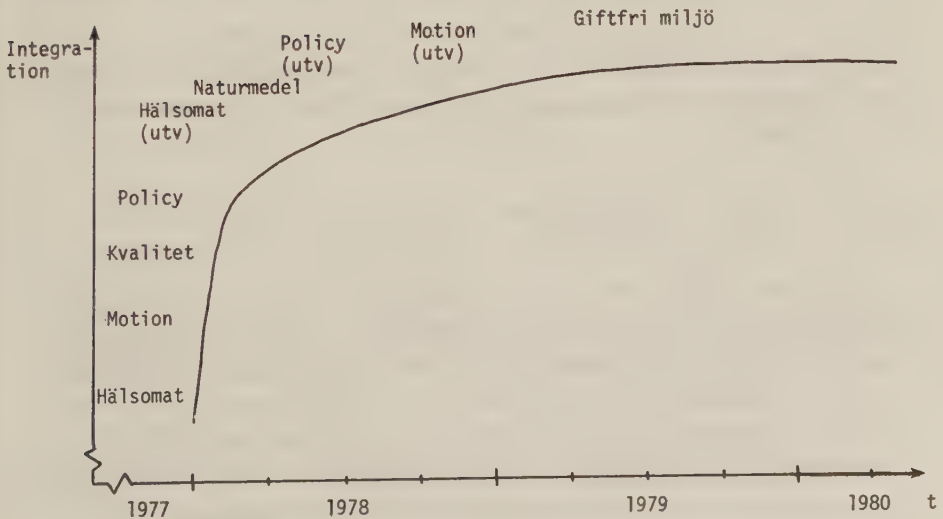
Genom innehållsförändringen försvinner också *missbruk* (e_{10}) och *naturreportage* (e_{24}). Genom förändringen av innehållet får tidningen specialtidningskaraktär. Detta tillkommande idéelement *specialtidning* (e_1) *preciserar* konceptet.

Efter dessa förändringar består konceptet av delsystemen *Hälsomat* (e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_{17} - *målgrupp*, e_{20} - *annonsorgan*, e_{23} - *distributionskanaler*), *Motion* (e_{15} - *motionspräglad tidning*, e_{17} - *målgrupp*, e_{20} - *annonsorgan*) och *Policy* (e_4 - *kost*, e_5 - *fria läkemedel*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*, e_{17} - *målgrupp*, e_{28} - *spekulativ*, e_{29} - *naturmedicin*). Dessutom kan idéelementen *tekniskt påkostad* (e_{26}) och *pris* (e_{27}) ses som uttryck för kvalitet - delsystemet *Kvalitet* (e_{26} - *tekniskt påkostad*, e_{27} - *pris*). Dessa delsystem medför att konceptet nått en viss *integration*. Förutom de ovan nämnda idéelementen ingår också *specialtidning* (e_1), *Må Bra* (e_{16}), *layout* (e_{21}) och *periodicitet* (e_{22}) i konceptet.

Därefter dröjer det till efter OL:s tillträde som ansvarig utgivare innan konceptet förändras. *Periodiciteten* (e_{22}) förändras till varannanmånadstidning men detta påverkar *inte* *precisionen*.



Figur 16.4: Precision i Må Bra 2-processen.
(Beteckningar - se appendix till detta kap.)



Figur 16.5: Integration i Må Bra 2-processen.

Genom den nya programförklaringen tillförs innehållet "giftfri miljö", således ungefär samma innehåll som förekommit tidigare under Må Bra 1-perioden (e_6 - miljö). Detta idéelement försvann under SS:s tid som ansvarig utgivare. Återkomsten av detta idéelement innebär en viss *precision* av konceptet.

I tidningens konkreta innehåll kommer hälsomaten också att omfatta såväl diet- och konstmedvetenhet som botemedel mot sjukdomar (e_5 - fria läkemedel) varför delsystemet *Hälsomat* utvidgas till *Hälsomat* (e_4 - kost, e_5 - fria läkemedel, e_7 - fritid, e_9 - barn, e_{17} - målgrupp, e_{20} - annonsorgan, e_{23} - distributionskanaler). Vidare kommer innehållet i anslutning till *naturmedicin* (e_{29}) att omfatta fria läkemedel (e_5), fritid (e_7) och annonser för naturläkemedel (e_{20} - annonsorgan), varför vi kan tala om delsystemet *Naturmedel* (e_5 - fria läkemedel, e_7 - fritid, e_{17} - målgrupp, e_{20} - annonsorgan, e_{29} - naturmedicin). Motionsinnehållet kommer även att omfatta fritids- (e_7) material. Delsystemet *Motion* utvidgas därför till *Motion* (e_7 - fritid, e_{15} - motionspräglad tidning, e_{17} - målgrupp, e_{20} - annonsorgan). *Policy* kommer att utvidgas med miljö (e_6) till *Policy* (e_4 - kost, e_5 - fria läkemedel, e_6 - miljö, e_7 - fritid, e_9 - barn, e_{17} - målgrupp, e_{28} - spekulativ, e_{29} - naturmedicin). Slutligen bildas också delsystemet *Giftfri miljö* (e_6 - miljö, e_{17} - målgrupp). Dessa utvidgningar av tidigare delsystem och bildande av nya delsystem bidrar till en ökad *integration*.

Den slutliga förändringen av konceptet, under den tidsperiod vi studerar det, sker genom tillkomsten av idéelementet *dialog* (e_3), vilken ökar *precisionen* något.

16.4 PRECISION OCH INTEGRATION I SPECIALFEMINA

De första idéelementen till Specialfemina kommer upp innan tanken på de nya produkterna kommer fram. Dessa idéelement är *trädgårdstidning* (e_1) *periodicitet* (e_2) *specialtidning* (e_3) och *mat* (e_4). Genom tankegångarna kring Matspecialbilagan i Femina kan vi se en viss integration av idéelementen *specialtidning* (e_3), *mat* (e_4) och *utgivning om några år* (e_5) - delsystemet *Matspecial* (e_3 - specialtidning, e_4 - mat, e_5 - utgivning om några år), vilket till viss del kommer att ingå i konceptet Specialfemina.

Som en ytterligare grund för Specialfemina finns också Feminas fackmaterial kring trädgård (e_1 - *trädgårdstidning*), mat (e_4), litteratur (e_6), hemmet (e_7) och mode (e_8). Denna grund kan vi tolka som delsystemet *Feminafackmaterial* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_4 - mat, e_6 - litteratur, e_7 - hemmet, e_8 - mode), vilket också kommer att ingå i konceptet Specialfemina. Ur dessa idémässiga förutsättningar uppstår idén till Specialfemina och vi kan också ge en första *precisering* av konceptet genom idéelementen *specialtidning* (e_3), mat (e_4), litteratur (e_6), hemmet (e_7) och mode (e_8).

Inom Allerbok utges en *trädgårdstidning* (e_1) under namnet Idé-Femina Trädgård. Vi får här ytterligare ett idéelement - *Idé-Femina* (e_9). Genom trädgårdstidningens koppling till Specialfeminakonceptet kan vi se detta *preciserat* med idéelementen *trädgårdstidning* (e_1) och *Idé-Femina* (e_9). Idé-Femina Trädgård ser vi också som en *integration* av konceptet - delsystemet *Idé-Femina Trädgård* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_3 - *specialtidning*, e_9 - *Idé-Femina*).

Genom idén till tidningen Läs-Femina tillkommer idéelementet *periodicitet* - *Läs-Femina* (e_{10}), vilket *preciserar* Specialfeminakonceptet. En ökad *integration* sker också genom delsystemet *Läs-Femina* (e_3 - *specialtidning*, e_6 - litteratur, e_{10} - *periodicitet* - *Läs-Femina*). Vi kan därmed tala om två olika delkoncept i Specialfeminakonceptet, Läs-Femina som hittills *preciserats* av idéelementen *specialtidning* (e_3), litteratur (e_6) och *periodicitet* - *Läs-Femina* (e_{10}) och Idé-Femina som hittills *preciserats* av idéelementen *trädgårdstidning* (e_1), *specialtidning* (e_3), mat (e_4), hemmet (e_7), mode (e_8) och *Idé-Femina* (e_9).

Som ett resultat av diskussionerna om Idé-Femina Trädgård kommer denna att innehålla material om trädgård (e_1 - *trädgårdstidning*) och inredning (e_7 - hemmet) samt ha en *periodicitet* (e_2) av 4 nummer per år. Innehållet skall följa årstidernas skiftningar (e_{12} - *årsrytm*). Därmed har Idé-Feminakonceptet (och Specialfeminakonceptet) *preciserats* av *periodicitet* (e_2) och *årsrytm* (e_{12}). Det tidigare delsystemet *Idé-Femina Trädgård* har utvecklats till *Idé-Femina Hus & Trädgård* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_7 - hemmet, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*), vilket innebär en ökad *integration*.

Genom distributionsbeslut om Läs-Femina *preciserar* Läs-Feminakonceptet (och Specialfeminakonceptet) av idéelementet *distribution* (e_{11}). En

ökad *integrering* sker också genom att delsystemet *Läs-Femina* utvidgas till *Läs-Femina* (e_3 - *specialtidning*, e_6 - *litteratur*, e_{10} - *periodicitet* - *Läs-Femina*, e_{11} - *distribution*). *Läs-Feminakonceptet* *preciseras* ytterligare då dummy för *Läs-Femina* utarbetas.

IW arbetar vidare med idéerna kring *Idé-Femina Hus & Trädgård*, varvid en viss *precisering* sker. Det senare kommande beslutet att satsa på *Idé-Femina* innebär också att vi kan tala om delsystemet *Idé-Femina* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_3 - *specialtidning*, e_4 - *mat*, e_7 - *hemmet*, e_8 - *mode*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*) - en ökad *integration*. *Precisering* sker också genom idéelementet *periodicitet* - *Mode* (e_{14}).

Då man gör modelltidningen kommer *Idé-Feminakonceptet* (och *Specialfemina-konceptet*) att *preciseras* genom idéelementet *layout och typografi* (e_{15}). I detta sammanhang sker också en ökad *integration* genom att det tidigare delsystemet *Idé-Femina Hus & Trädgård* utvidgas till *Idé-Femina Hus & Trädgård* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_7 - *hemmet*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*), det tidigare delsystemet *Matspecial* utvecklas till *Idé-Femina Mat & Fest* (e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_4 - *mat*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*) samt delsystemet *Idé-Femina Mode* (e_3 - *specialtidning*, e_8 - *mode*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{14} - *periodicitet* - *Mode*, e_{15} - *layout och typografi*) bildas. Delsystemet *Idé-Femina* som utvidgats till *Idé-Femina* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_3 - *specialtidning*, e_4 - *mat*, e_7 - *hemmet*, e_8 - *mode*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*) bidrar också till en ökad *integration*.

Vid dummyarbetet med *Idé-Femina Hus & Trädgård* kommer detta att *preciseras*.

I det redaktionella arbetet med *Läs-Femina* *preciseras* *Läs-Feminakonceptet* (och *Specialfeminakonceptet*) i en programförklaring dels genom *precisering* av tidningens innehåll och dels genom att idéelementet *målgrupp* *Läs-Femina* (e_{13}) tillkommer. Delsystemet *Läs-Femina* utvidgas också med *målgrupp* - *Läs-Femina* (e_{13}) till *Läs-Femina* (e_3 - *specialtidning*, e_6 - *litteratur*, e_{10} - *periodicitet* - *Läs-Femina*, e_{11} - *distribution*, e_{13} - *målgrupp* - *Läs-Femina*) - en ökad *integration*.

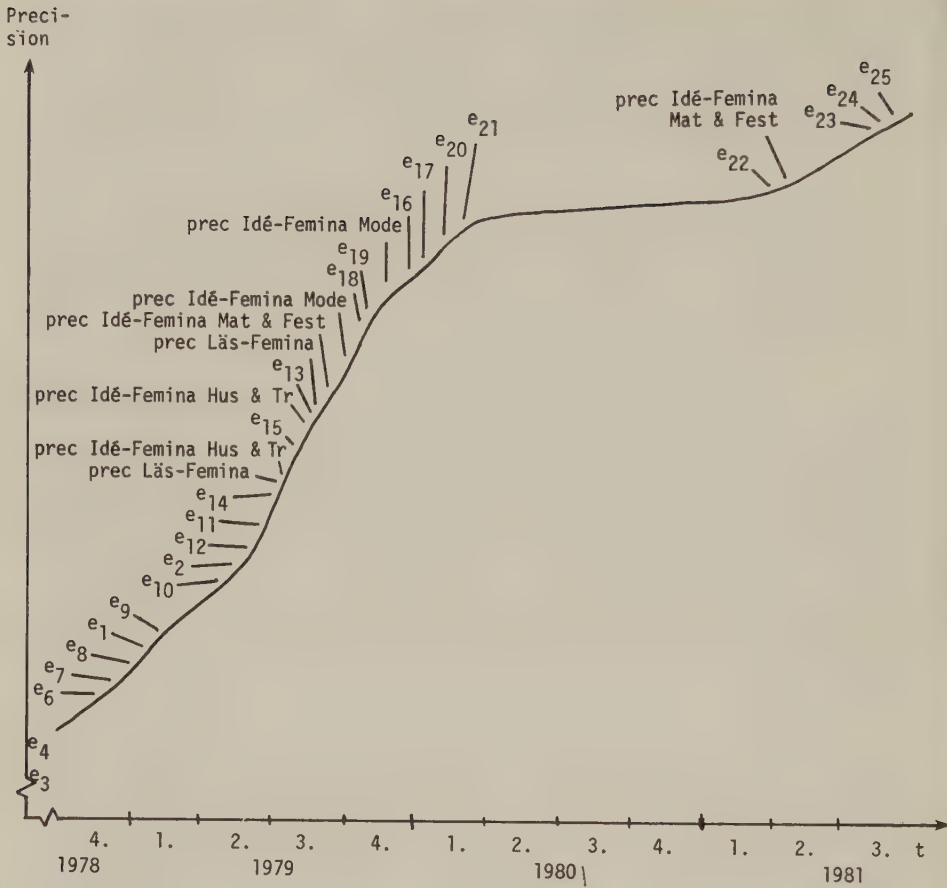
Genom dummyarbetena med *Idé-Femina Mat & Fest* och *Idé-Femina Mode* sker en *precisering* av innehållet i dessa.

Det redaktionella arbetet med *Idé-Femina Mat & Fest* och *Idé-Femina Mode* resulterar i programförklaringar för de båda tidningarna. Därvid tillkommer idéelementen *målgrupp* (e_{18}) och *vacker och inspirerande* (e_{19}) som ytterligare *precisering* av *Idé-Femina-* (och *Specialfemina-*) konceptet. Dessa idéelement bidrar också till en ökad *integration* genom utvidgningen av delsystemet *Idé-Femina Mat & Fest* till *Idé-Femina Mat & Fest* (e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_4 - *mat*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*, e_{18} - *målgrupp*, e_{19} - *vacker och inspirerande*). Genom programförklaringen för *Idé-Femina Mode* *preciserar* innehållet i denna tidning.

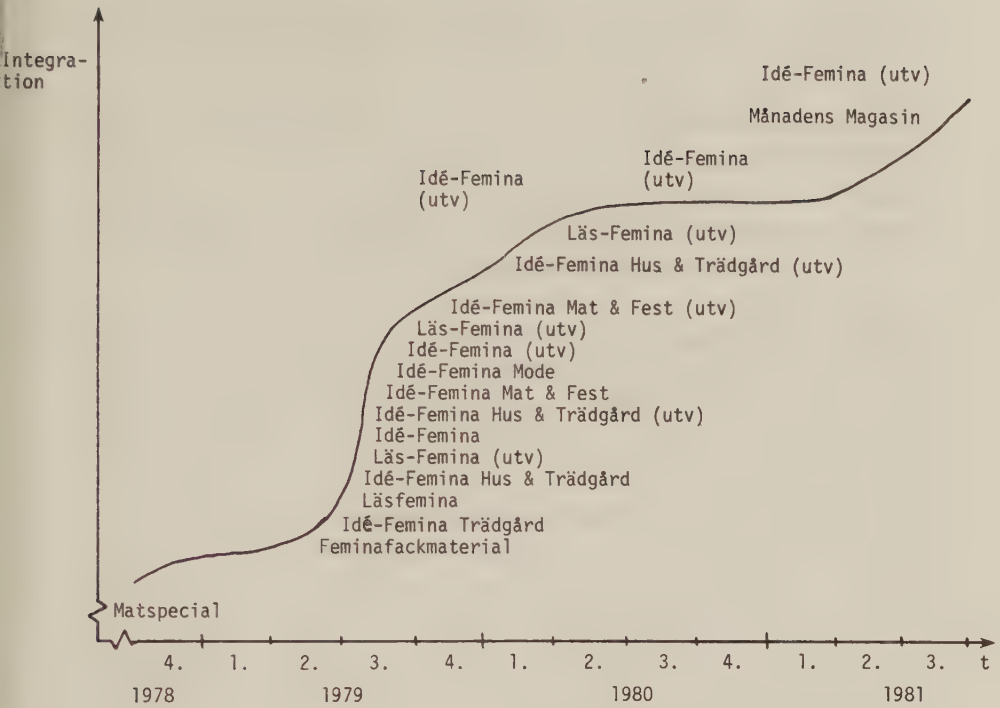
Också det redaktionella arbetet med *Idé-Femina Hus & Trädgård* resulterar i en programförklaring. Denna tillför idéelementen *vackra bilder* (e_{16}) och *lättläst informativ text* (e_{17}), vilka ger ytterligare *precision* av konceptet. Genom att de nya idéelementen också kan tolkas in i delsystemet *Idé-Femina Hus & Trädgård* utvidgas detta till *Idé-Femina Hus & Trädgård* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_7 - *hemmet*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*, e_{16} - *vackra bilder*, e_{17} - *lättläst informativ text*), vilket ger ökad *integration*.

Genom tillkomsten av idéelementet *kulturstöd* (e_{20}) sker en ökad *precisering* av *Läs-Feminakonceptet* (och *Specialfeminakonceptet*). Senare i det redaktionella arbetet med tidningen tillkommer idéelementet *insänt* (e_{21}), vilket också *preciserar* konceptet. Båda dessa nya idéelement kan också tolkas in i delsystemet *Läs-Femina*, vilket därmed utvidgas till *Läs-Femina* (e_3 - *specialtidning*, e_6 - *litteratur*, e_{10} - *periodicitet* - *Läs-Femina*, e_{11} - *distribution*, e_{13} - *målgrupp* - *Läs-Femina*, e_{20} - *kulturstöd*, e_{21} - *insänt*) - ökad *integration*.

Beslutet att förändra periodiciteten för *Idé-Femina Mode* till densamma som för de övriga *Idé-Feminatidningarna* (*periodicitet* - *Mode* (e_{14}) upphör att ingå i konceptet) får vi en utvidgning av delsystemet *Idé-Femina* till att omfatta *Idé-Femina* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_4 - *mat*, e_7 - *hemmet*, e_8 - *mode*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*), vilket ger ökad *integration*. I *Idé-Femina Mode* ersätts *periodicitet* - *Mode* (e_{14}) med *periodicitet* (e_2) och förändras till *Idé-Femina Mode* (e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_8 - *mode*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*).



Figur 16.6. Precision i Specialfemina-processen.
(Beteckningar - se appendix till detta kap.)



Figur 16.7: Integration i Specialfemina-processen.

I senare beskrivningar av *Idé-Femina Hus & Trädgård* och *Idé-Femina Mat & Fest* ökas *precisionen* genom tillkomsten av idéelementet *idétidning* (e_{22}). En ökad *precisering* av *Idé-Femina Mat & Fests* innehåll sker också. *Idétidning* (e_{22}) kan sägas omfatta alla tre *Idé-Feminatidningarna* varför delsystemet *Idé-Femina* utvidgas till *Idé-Femina* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_4 - *mat*, e_7 - *hemmet*, e_8 - *mode*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*, e_{22} - *idétidning*) vilket bidrar till ökad *integration*.

Efter nedläggningen av *Femina* etablerar man ett nytt sätt att marknadsföra *Idé-Feminatidningarna*. Detta innefattar idéelementen *Månadens Magasin* (e_{23}), *tidskriftsklubb* (e_{24}) och *en tidning varje månad* (e_{25}). Dessa idéelement bidrar till en ökad *precision* i konceptet. En ökad *integrering* sker också genom att vi kan tolka de tre nya idéelementen som bildande ett nytt delsystem - delsystemet *Månadens Magasin* (e_{23} - *Månadens Magasin*, e_{24} - *tidskriftsklubb*, e_{25} - *en tidning varje månad*) samt att de nya idéelementen också kan anses ingå i delsystemet *Idé-Femina* (e_1 - *trädgårdstidning*, e_2 - *periodicitet*, e_3 - *specialtidning*, e_4 - *mat*, e_7 - *hemmet*, e_8 - *mode*, e_9 - *Idé-Femina*, e_{12} - *årsrytm*, e_{15} - *layout och typografi*, e_{22} - *idétidning*, e_{23} - *Månadens Magasin*, e_{24} - *tidskriftsklubb*, e_{25} - *en tidning varje månad*).

16.5 SEDIMENTERING OCH EROSION I ALLERS FÖRLAG

Tidigare i detta kapitel har vi granskat flödet av idéelement och genom inlärningstermerna *precision* och *integration* fått en inblick i hur organisationen sorterat de idéer och lärdomar som resulterat i nya produkter.

Vi ska nu närmare granska flödet av referensramar i de fyra fallen för att utröna hur de fyra projekten påverkat organisationens uppsättning av sediment. Vi kommer fortsättningsvis att diskutera varje referensram som förekommer i flödestolkningarna i appendix 3.

16.5.1 Förändring i uppsättning av sediment

Intresse för friskvård och miljövard (r_1) är en referensram som förekommer i organisationens miljö från början av 70-talet. Den påverkar

organisationens inlärnin g indirekt genom att den utgö r grunden för be-
dö mning av Må Bra:s (1 och 2) framtid.

Liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab (r_2) utgö r en förändring i sättet att utfö ra den redaktionella produktionen. Tidigare har Allers Förlag uteslutande arbetat med "stortidningar" och större redaktioner (upp till 25 personer). Under Må Bra 1 kommer man i kontakt med en ny modell för den redaktionella produktionen - *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* - dock utan att den sedimenteras under Må Bra 1-processen. Senare ligger referensramen till grund för utformningen av den redaktionella produktionen av *Lill-Allers*, då den också sedimenteras. Också i Må Bra 2 och *Specialfemina* utformas den redaktionella produktionen enligt referensramen.

Motionsintresse (r_3) är en personlig referensram som påverkar inriktningen på Må Bra 1 men som inte inverkar på organisationens uppsättnin g av sediment.

Framtidsprodukt (r_4) uppstår delvis som en följd av *intresse för friskvård och miljövård*. Denna referensram utsätts för prövningar under Må Bra 1-processen men kommer att sedimenteras i organisationen mot slutet av Må Bra 1-processen och fortsätter att vara förhärskande under hela Må Bra 2-processen.

Faktamässiga grunder (r_5) utgö r den policy enligt vilken Må Bra 1 utarbetas. Den sedimenteras under denna period i Må Braredaktionen. Under början av Må Bra 2-processen ifrågasätts den och försvinner - *erosion*.

Hänt i Veckans chefred ej arbeta med Må Bra (r_6) sedimenteras på Hänt i Veckans redaktion under början av Må Bra 1-processen.

Journalister skall ej styras (r_7) är en referensram som är gällande inom Allers Förlag vid början av Må Bra 1-processen. Under senare delen av Må Bra 1-processen eroderas referensramen då de ekonomiska problemen i förlaget blir större och referensramen *kostnadsjakt* får större inflytande. Under *mellanperioden* sker en defintiv *erosion* av referensramen.

Utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet (r_8) uppstår som en följd av att man tidigare i mycket liten utsträckning bedrivit intern

utvecklingsverksamhet. Den ligger i stor utsträckning till grund för styrningen av *Må Bra 1*-projektet och inverkar starkt på nedläggningsbeslutet av *Må Bra 1*. Referensramen *sedimenteras* emellertid *inte* i organisationen - dess största företrädare finns bland de danska ägarna - och under *mellanperioden* avfärdas den definitivt.

Konkurrentförlag i startgroparna (r_9) är företräd på Må Braredaktionen och inverkar i inledningsskedet i *Må Bra 1*-processen. Referensramen påverkar ej organisationens uppsättning av sediment.

Stor annonsmarknad (r_{10}) uppstår då man undersöker annonsförutsättningarna för *Må Bra 1*. Referensramen *sedimenteras* under *Må Bra 1*-processen och bidrar till relanseringen av *Må Bra 2*. Den stärks också genom *Må Bra Bra 2*-processen och kvarstår som *sediment*.

Snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar (r_{11}) uppstår i början av *Må Bra 1*-processen som en referensram för bedrivande av utvecklingsarbete, delvis som en effekt av den tidigare ovanan vid sådan verksamhet. Den påverkar starkt starten av *Må Bra 1*-projektet och *börjar* också *sedimenteras* under detta projekt. Referensramen delas också av den tillträdande VD:n och fortsätter att *sedimenteras* under *mellanperioden*. Försättningsvis präglas också satsningarna på *Lill-Allers* och *Må Bra 2* av referensramen. Också hela *Specialfemina*-projektet genomförs med referensramen som grund.

Produktanpassad distribution (r_{12}) är en nyhet gentemot tidigare sätt att distribuera förlagets produkter (via reguljära kanaler Presam och prenumeration). Den uppstår då man fastställer marknadsföringsplanerna i början av *Må Bra 1*-processen då *viss sedimentering* också sker. Referensramen påverkar också distributionsbeslutet för *Lill-Allers* och fortsatt *sedimentering* äger rum. Referensramen *sedimenteras* slutligen under *Må Bra 2*-processen och ligger till grund för distributionsbeslut i *Specialfemina*.

Osäkerhet om upplagan (r_{13}) uppstår då Allers Förlag börjar arbeta med tidningar i ett upplageintervall som man inte haft någon erfarenhet av tidigare. Referensramen *sedimenteras* på Må Braredaktionen och påverkar periodvis *Må Bra 1*-processen.

Kostnadsjakt (r_{14}) uppstår då förlaget börjar uppleva lönsamhetsproblem. Denna nya referensram kontrasterar starkt mot *journalister skall ej styras*.

Den inverkar i hög grad på beslutet om nedläggning av *Må Bra*, men *sedimenteras inte* i organisationen. Organisationen får i stället under *mellanperioden* en ny referensram för styrning av verksamheten - *resultatstyrning*.

Specialtidningssyn (r_{15}) ger uttryck för en verksamhet, specialtidningar, vilken förlaget inte arbetat med tidigare. Trots att förutsättningar för en *specialtidningssyn* föreligger redan i början av *Må Bra 1*-processen *börjar* denna inte utvecklas och *sedimenteras* förrän i slutet av *Må Bra 1*-processen och *Må Bra 2*-processen. Den påverkar också beslutet att satsa på *Specialfemina*.

Resultatstyrning (r_{16}) uppstår och ersätter referensramen *journalister skall ej styras* under *mellanperioden*. Den *sedimenteras* under denna period och ligger sedan till grund för den ekonomiska styrningen i *Lill-Allers*-, *Må Bra 2*- och *Specialfemina*-processerna.

Produktutveckling nödvändig (r_{17}) uppstår och *sedimenteras* under *mellanperioden* efter en lång period med mycket liten utvecklingsverksamhet i nya produkter. Referensramen leder till starten av *Allerbok*, inom vilken stora delar av *Lill-Allers*- och *Må Bra 2*-processerna äger rum. Den ligger till grund för beslutet att satsa i *Specialfemina*.

Speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet (r_{18}) uppstår under *mellanperioden* då *Allerprojekt* bildas och utgör en ersättning för den syn avseende styrning av utvecklingsverksamhet som funnits tidigare - *utvecklingsprojekt styrs* som *löpande verksamhet*. Den nya referensramen *sedimenteras* under *mellanperioden* och ligger sedan till grund för styrningen av *Lill-Allers*-, *Må Bra 2*- och *Specialfemina*-projekten.

Positiv inställning (r_{19}) *sedimenteras* i organisationen redan i början av *Lill-Allers*-processen och är sedan förhärskande under hela processen.

Lill-Allers policy (r_{20}) *sedimenteras* under *Lill-Allers*-processen.

Dansk styrkedemonstration (r_{21}) *sedimenteras* i organisationen under början av *Må Bra 2*-processen.

Spekulativ inställning (r_{22}) avseende Må Bra:s policy *sedimenteras* under Må Bra 2-processen och utgör en motreaktion till *faktamässiga grunder*, vilken är förhärskande under Må Bra 1-processen.

För naturmedel (r_{23}) *sedimenteras* under Må Bra 2-processen.

Ej julmånad (r_{24}) *sedimenteras* också under Må Bra 2-perioden.

Dålig framtid för damtidningar (r_{25}) *sedimenteras* successivt under 70-talet då man studerar damtidningarnas upplageutveckling. Referensramen ligger till grund för *Specialfemina*-idén och inverkar även fortsättningsvis i *Specialfemina*-processen.

Intresse för trädgårdsskötsel (r_{26}) är en personlig referensram med viss inverkan på *Specialfemina*-processen, som *inte sedimenteras* i organisationen.

Fackmaterial av hög kvalitet (r_{27}) är ett *sediment* som funnits i organisationen sedan slutet av 60-talet. Den ligger till grund för satsningen i *Specialfemina* och inverkar även senare i *Specialfemina*-processen.

Flexibilitet (r_{28}) inverkar i viss utsträckning i *Specialfemina*-processen men *sedimenteras inte* i organisationen.

Positiv inställning till Specialfemina (r_{29}) *sedimenteras* i början av *Specialfemina*-processen och inverkar fortsättningsvis i denna process.

Stor annonsmarknad för mat (r_{30}) uppstår i samband med diskussionerna om en mattidning (*Specialfemina*) och visar sig senare vara riktig. Den får dock *inte* karaktären av *sediment*.

Den gamla *Femina* (r_{31}) har *sedimenterats* i organisationen under 60-talet och inverkar i *Specialfemina*-processen.

Enkelhet (r_{32}) *sedimenteras* under *Specialfemina*-processen.

Tveksamhet annonser (r_{33}) inverkar i *Specialfemina*-processen men får *inte* karaktären av *sediment* under den tid vi studerar organisationen.

Svagt gynnsam framtid för familjetidningar (r_{34}) *sedimenteras* i organisationen då man analyserar 70-talets upplagor för olika tidningsgrupper. Den ligger till grund för vissa beslut i *Specialfemina*-processen.

16.5.2 Sammanfattning

Vi skall nu sammanfatta den förändring som ägt rum i den organisatoriska kunskapen då man genomför de fyra projekten i Allers Förlag. Sammanfattningen får vi genom att driva analysen i föregående avsnitt om sedimentering och erosion ett steg längre.

En viktig del av inläringen inom Allers Förlag omfattar lärdomar om hur verksamheten skall styras. Låt oss kalla dessa lärdomar för *styrningskunskap*. Tidigare har aktiviteterna inom detta område kännetecknats låg grad av styrning - referensramen *journalister skall ej styras* (r_7). När utvecklingsverksamheten kommer igång ungefär samtidigt med att förlagets lönsamhet försämras kommer styrningen att inriktas mot *kostnadsjakt* (r_{14}) och för utvecklingsverksamhetens del - *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8). Det senaste ledet i inläringen äger rum då de olönsamma verksamheterna lagts ned - den mjukare *resultatstyrningen* (r_{16}) vad avser den löpande verksamheten och *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) vad avser utvecklingsprojekt sedimenteras.

En annan lärdom som är naturlig i Allers Förlag, med tanke på att man i mycket liten utsträckning bedrivit intern utvecklingsverksamhet tidigare, är den som berör området bedrivande av utvecklingsverksamhet. Låt oss kalla den för *utvecklingskunskap*. Denna kunskap omfattar dels en medvetenhet om utvecklingsverksamhetens betydelse - *produktutveckling nödvändig* (r_{17}), dels en strategi för hur satsningarna bör ske - *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar* (r_{11}) och dels regler för hur utvecklingsverksamheten skall styras - *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}).

En tredje viktig lärdom är den *miljökunskap* som förlaget erhållit. Denna omfattar kunskap om hur olika tidningsgrupper kommer att utvecklas - *specialtidningssyn* (r_{15}), *dålig framtid för dantidningar* (r_{25}) och *svagt gynnsam framtid för familjetidningar* (r_{34}) men också de miljömässiga förutsättningar som påverkar *Må Bra - framtidsprodukt* (r_4) och *stor annonsmarknad* (r_{10}).

En fjärde lärdom är de erfarenheter som kan kopplas direkt till vissa tidningsprodukter. Vi kallar denna kunskap för *produktkunskap*. Några erfarenheter betonar företeelser i miljön medan andra ger utslag för de olika tidningarnas policy. Sådana erfarenheter är för *Må Bra framtidsprodukt* (r_4), *spekulativ inställning* (r_{22}) (*ej faktamässiga grunder* - r_5), *stor annonsmarknad* (r_{10}) för *naturmedel* (r_{23}) och *ej julmånad* (r_{24}), för *Lill-Allers positiv inställning* (r_{19}) och *Lill-Allers policy* (r_{20}) samt för *Specialfemina positiv inställning till Specialfemina* (r_{29}) och *enkelhet* (r_{32}).

Slutligen, skall vi också nämna några lärdomar av betydelse för den *operativa verksamheten*, dels sättet att utföra den redaktionella produktionen - *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2) och dels sättet att distribuera produkterna - *produktanpassad distribution* (r_{12}).

APPENDIX TILL KAPITEL 16

Beteckningar för idéelement och referensramar i Allers FörlagIdéelement (Må Bra)

e ₁	specialtidning
e ₂	tidlöst material
e ₃	dialog
e ₄	kost
e ₅	fria läkemedel
e ₆	miljö
e ₇	fritid
e ₈	allmän debatt
e ₉	barn
e ₁₀	missbruk
e ₁₁	kultur
e ₁₂	reseskildringar och reportage
e ₁₃	kåserier
e ₁₄	serier
e ₁₅	motionspräglad tidning
e ₁₆	Må Bra
e ₁₇	målgrupp
e ₁₈	faktaråd
e ₁₉	fasta avdelningar
e ₂₀	annonsorgan
e ₂₁	layout
e ₂₂	periodicitet
e ₂₃	distributionskanaler
e ₂₄	naturreportage
e ₂₅	försäkringsbolag
e ₂₆	tekniskt påkostad
e ₂₇	pris
e ₂₈	spekulativ
e ₂₉	naturmedicin

Idéelement (Lill-Allers)

e ₁	klippark
e ₂	Lill-Allers
e ₃	familjetidning för barn
e ₄	aktivitet
e ₅	periodicitet
e ₆	målgrupp
e ₇	tidningens symbol
e ₈	Vimseserie
e ₉	annonsorgan
e ₁₀	expertgrupp
e ₁₁	distribution
e ₁₂	seriös
e ₁₃	lär

Idéelement (Specialfemina)

e ₁	trädgårdstidning
e ₂	periodicitet
e ₃	specialtidning
e ₄	mat
e ₅	utgivning om några år
e ₆	litteratur
e ₇	hemmet
e ₈	mode
e ₉	Idé-Femina
e ₁₀	periodicitet - Läs-Femina
e ₁₁	distribution
e ₁₂	årsrytm
e ₁₃	målgrupp - Läs-Femina
e ₁₄	periodicitet - Mode
e ₁₅	layout och typografi
e ₁₆	vackra bilder
e ₁₇	lättläst informativ text

Idéelement (Specialfemina - forts)

e ₁₈	målgrupp	e ₂₂	idétidning
e ₁₉	vacker och inspirerande	e ₂₃	Månadens Magasin
e ₂₀	kulturstöd	e ₂₄	tidskriftsklubb
e ₂₁	insänt	e ₂₅	en tidning varje månad

Referensramar

r ₁	intresse för friskvård och miljövard	r ₂₄	ej julmånad
r ₂	liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab	r ₂₅	dålig framtid för damtidningar
r ₃	motionsintresse	r ₂₆	intresse för trädgårds-skötsel
r ₄	framtidsprodukt	r ₂₇	fackmaterial av hög kvalitet
r ₅	faktamässiga grunder	r ₂₈	flexibilitet
r ₆	Hänt i Veckans chefred ej arbeta med Må Bra	r ₂₉	positiv inställning till Specialfemina
r ₇	journalister skall ej styras	r ₃₀	stor annonsmarknad för mat
r ₈	utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet	r ₃₁	den gamla Femina
r ₉	konkurrentförlag i startgroparna	r ₃₂	enkelhet
r ₁₀	stor annonsmarknad	r ₃₃	tveksamhet annonser
r ₁₁	snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar	r ₃₄	svagt gynnsam framtid för familjetidningar
r ₁₂	produkthanpassad distribution		
r ₁₃	osäkerhet om upplagan		
r ₁₄	kostnadsjakt		
r ₁₅	specialtidningssyn		
r ₁₆	resultatstyrning		
r ₁₇	produktutveckling nödvändig		
r ₁₈	speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet		
r ₁₉	positiv inställning (Lill-Allers)		
r ₂₀	Lill-Allers policy		
r ₂₁	dansk styrkedemonstration		
r ₂₂	spekulativ inställning		
r ₂₃	för naturmedel		

KAP 17

AMBIGUITY LEARNING OCH EVOLVING LEARNING

Från tolkningarna i tidigare kapitel får vi en antydning om att inlärningen har olika form i de olika innovationsprocesserna. Den kan också skifta karaktär genom olika stadier i en innovationsprocess. I några av innovationsprocesserna tycks inlärningen vara mera vag och osäker medan i andra innovationsprocesser tycks den vara mera distinkt och säker. Det tycks också vara så att inlärningen är mera vag och osäker i början av en innovationsprocess för att med tiden bli alltmer distinkt och säker. I detta kapitel skall vi närmare precisera dessa två former av inlärning med hjälp av EIRAS-modellen.

17.1 YTTERLIGHETSFORMER AV INLÄRNING

Vi koncentrerar oss på att beskriva två ytterlighetsformer av inlärning men är samtidigt medvetna om att mellan dessa ytterlighetsformer förekommer ett helt spektrum av mellanvarianter, vilka i varierande utsträckning innehåller inslag av ytterligheterna. Som beteckning för den vaga och osäkra inlärningen använder vi *ambiguity learning*¹⁾ och för den distinkta och säkra inlärningen använder vi *evolving learning*.

I tabell 17:1 sammanfattar vi de grundläggande skillnaderna mellan ytterligheterna vad avser konceptet och processen.

Nedan skall vi med några exempel från det empiriska materialet illustrera de båda ytterlighetsformerna.

17.2 AMBIGUITY LEARNING - BRA KONST OCH MÅ BRA 1

För att illustrera *ambiguity learning* kommer vi här att diskutera den tidigare delen av Bra Konst, vilken tjänar som exempel på ett *svagt preciserat och svagt integrerat koncept*. Dessutom diskuterar vi den tidiga delen av Må Bra 1, vilken utgör exempel på de *processkaraktéristika* som vi angivit för *ambiguity learning*.

1) March & Olsen (1976) använder begreppet "learning under ambiguity" i sin diskussion om icke fullständiga inlärningscykler. Begreppet betecknar inlärning i en situation då en individ har svårt att tolka miljöns response på företagna åtgärder. P 58-59.

	Ambiguity learning ("tvetydig inlärninng")	Evolving learning ("evoluerande inlärninng")
<u>Konceptet</u>	svagt preciserat svagt integrerat	starkt preciserat starkt integrerat
<u>Processen</u>		
E	många idéelement med oklar relation till konceptet	många integrerade idéelement
I	många individer som går ut och in i processen	få individer eller många individer som befinner sig i processen under längre tid förekomst av koordinator
R	många motstridiga refe- rensramar som kommer och går	få referensramar eller många referensramar som är konsistenta med var- andra
A	handlingar med oklar relation till processen i övrigt	handlingarna relaterade till processen i övrigt
S	många scener med oklar relation till processen i övrigt	scenerna relaterade till processen i övrigt

Tabell 17.1: Skillnader mellan ambiguity learning och evolving learning vad avser koncept och process.

17.2.1 Exemplet Bra Konst - koncept

Till en början består konceptet endast av en *konstidé* (e_1) och denna tycks finnas ganska länge i organisationen innan något börjar hända. Vi har låg precision.

Så småningom börjar man i ledningsgruppen diskutera *reproduktioner* (e_2), *klassiska mästare* (e_3) och *information om konstverken* (e_4). Konceptet kan fortfarande anses ha mycket vag bestämning. Även om precisionen har ökats är det fortfarande en vag konstidé som finns. Integrationen kan sägas bestå av de lösa kopplingar som finns mellan idéelementen beroende på att de alla har något med konst att göra - således en svag integration.

Under de vidare diskussionerna tillkommer *paketidén* (e_5). Därigenom ökas precisionen något men framför allt börjar en tydligare integration ge sig till känna - delsystemet *Paketidé* (e_2 - *reproduktioner*, e_4 - *information om konstverken*, e_5 - *paketidén*).

Vidare tillkommer *nordist - icke nordist* (e_6) som en bestämning av innehållet i paketet och vi kan urskilja delsystemet *Konstnärsurval* (e_3 - *klassiska mästarna*, e_6 - *nordist - icke-nordist*).

Fortfarande har vi dock ett koncept som är mycket svagt preciserat och svagt integrerat jämfört med den senare precisionen och integrationen i konceptet.

Därefter börjar prissättning (e_7 - *lågprisdén*) diskuteras och konceptet får också ett namn *Bra Konst* (e_8). I och med att detta inträffar kan vi se att precisionen mycket snabbt ökas genom att idéelementen e_7 - e_{21} adderas till konceptet och genom att några av idéelementen preciseras.²⁾ Samtidigt ökar också integrationen mycket snabbt genom att delsystemen *Konst* till *Medlemstidning* bildas.³⁾ Konceptet *Bra Konst* har övergått från att vara *svagt preciserat* och *svagt integrerat* till att bli *starkt preciserat* och *starkt integrerat*.

17.2.2 Exemplet Må Bra 1 - process

Som ett exempel på processkarakteristika för ambiguity learning diskuterar vi den tidigare delen av Må Bra 1 (pkt 1-29).

I Må Bra 1-processen finns *idéelement* med oklar relation till konceptet. Till en början ingår idéelementen e_1 - e_{15} i processen utan att vara direkt kopplade till något koncept. De utgör i stället ett slags "bank av idéelement" som utnyttjas senare och en del av idéelementen kommer så småningom att ingå i konceptet. Det finns dock efter Må Bra 1-processens slut (den del vi diskuterar) fortfarande en del idéelement som inte ingår i konceptet, nämligen *specialtidning* (e_1), *tidlöst material* (e_2), *dialog* (e_3) *allmän debatt* (e_8), *kultur* (e_{11}), *reseskildringar och reportage* (e_{12}), *kåserier* (e_{13}) och *serier* (e_{14}). Dessa idéelement har genom hela processen haft en vag ställning i förhållande till konceptet. De

2) Se figur 14.1.

3) Se figur 14.2.

övriga idéelementen har också tidvis haft en oklar relation till konceptet.

I Må Bra 1-processen finns många *individer* och några av dem vandrar in och ut i processen. *Hälsokostrådet* (i_1) befinner sig inne i processen till en början för att därefter lämna den. Man återkommer senare genom en representant ($AF - i_{10}$) i tidningens faktaråd. *XX* och *YY* (i_2) deltar i processen en kort period för att därefter försvinna. *OL* (i_3) arbetar fram tidningens policy och lämnar därefter processen. *Konkurrentförlag* (i_4) är inne i processen under en kort period. Övriga individer som deltar (i varierande omfattning) i processen är *BB* (i_5), *EJ* (i_6), *BL* (i_8) och *GF* (i_9) samt representanter för ägarfamiljen, vilka ibland agerar som enskilda personer. Således ett ganska stort antal individer, av vilka flera går in och ut i processen.

I Må Bra 1-processen finns *referensramar*, av vilka några är direkt motstridiga mot varandra. I den del av processen som vi diskuterar finns referensramarna $r_1 - r_{14}$. Av dessa står *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2) delvis i strid med det sätt som det redaktionella arbetet bedrivs. *Framtidsprodukt* (r_4) befinner sig i motsatsförhållande till *osäkerhet om upplagan* (r_{13}). *Hänt i Veckans chefredaktör skall ej arbeta med Må Bra* (r_6) står i direkt strid med de faktiska förhållandena i startskedet. *Journalister skall ej styras* (r_7) är direkt motstridig med *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* (r_{11}) och *kostnadsjakt* (r_{14}).

Vid ambiguity learning förekommer *handlingar* med oklar relation till processen i övrigt men det är också naturligt att många handlingar är relaterade till processen i övrigt. Vi skall här endast ge några exempel på *handlingar* med oklar relation till Må Bra 1-processen i övrigt: *diffusa diskussioner* (a_1) inom Allers Förlag, *Hänt i Veckans redaktion protesterar mot* (a_3) OL:s arbete med Må Bra, *experiment med radikalare inriktning* (a_4) på tidningen Femina och *tillsättning av ledningsgrupper* (a_5).

I Må Bra 1-processen finns flera *scener* med oklar relation till processen i övrigt. I processen ingår scenerna $s_1 - s_8$. Av dessa har följande mycket oklar ställning i förhållande till processen i övrigt: *hälso- och miljörörelserna* (s_1) som en extern del av processen, *Hänt i Veckans redaktion* (s_3) som gör ett sporadiskt inhopps för att driva igenom sitt

krav med effekter för processen, *Feminas redaktion* (s_6) som experimenterar med en radikalare inriktning, vilket på sikt får effekter för processen, *den danska ägargruppen* (s_7) som tar strid med Feminas redaktion och därigenom indirekt påverkar processen samt *ledningsgrupperna* (s_8) som tar över ledningen av förlaget och på så sätt starkt påverkar Må Bra 1-processen.

17.3 EVOLVING LEARNING - LILL-ALLERS

Som exempel på *konceptkarakteristika* och *processkarakteristika* för evolving learning diskuterar vi här den tidiga delen av Lill-Allers-processen (pkt 1 - 25).

Konceptet får en tämligen hög precision redan från början genom att man beskriver det som *klippark* (e_1) - finns utformat sedan tidigare, *Lill-Allers* (e_2) - serier, korsord, saga som finns utformat sedan tidigare och *familjetidning för barn* (e_3). Redan genom dessa idéelement bildas ett delsystem - *Barnmaterial* (e_1 - klippark, e_2 - Lill-Allers, e_3 - familjetidning för barn).

De idéelement som därefter kommer in i processen preciserar tämligen snabbt konceptet och integreras med några undantag efter hand i konceptet.⁴⁾ Således bildas delsystemet *Aktivitet* (e_1 - klippark, e_2 - Lill-Allers, e_4 - aktivitet) då idéelementet *aktivitet* (e_4) kommer in i processen. *Målgrupp* (e_3 - familjetidning för barn, e_6 - målgrupp) bildas då idéelementet *målgrupp* (e_6) kommer in i processen, *Vimse* (e_2 - Lill-Allers, e_7 - tidningens symbol, e_8 - Vimseserie) bildas då idéelementen *tidningens symbol* (e_7) och *Vimseserie* (e_8) kommer in i processen och *Läs-lek-lär-lös* (e_1 - klippark, e_2 - Lill-Allers, e_{13} - lär) bildas då idéelementet *lär* (e_{13}) kommer in i processen. De idéelement som inte integreras på detta sätt är *periodicitet* (e_5), *annonsorgan* (e_9), *expertgrupp* (e_{10}), *distribution* (e_{11}), och *seriös* (e_{12}). Trots detta når konceptet förhållandevis *stark integration* och *preciseras* tämligen *snabbt*.

I Lill-Allersprocessen finns några *individer* som befinner sig i processen under längre tid. Individerna som befinner sig i processen hela

4) Jfr Lill-Allerskonceptets utveckling med tillkommande idéelement och successiv integrering i figur 16.3.

tiden är *SS* (i_{12}), *UB* (i_{13}). *SS* har en funktion som koordinator,⁵⁾ med vilken menas att han har överblick över konceptet i alla dess delar och därför snabbt kan se var nya idéelement passar in (integrering). Så långt illustrerar individuppsättningen i Lill-Allers väl evolving learningkarakteristika. De övriga individinslagen (*BL*, *ES*, *freelance-medarbetare*, *FB*, *LJ*, *LJo*, *SB*, *GA*) i Lill-Allersprocessen företer mer ambiguitykarakteristika.

I Lill-Allersprocessen finns många *referensramar* som är konsistenta med varandra eller i varje fall inte motstridiga med varandra.⁶⁾ *Liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2) är konsistent med *snabbt utvecklingsarbete*, *små resurser*, *försiktiga satsningar* (r_{11}) och *resultatstyrning* (r_{16}). *Snabbt utvecklingsarbete*, *små resurser*, *försiktiga satsningar* (r_{11}) är konsistent med *resultatstyrning* (r_{16}). Slutligen är *produktutveckling nödvändig* (r_{17}) konsistent med *snabbt utvecklingsarbete*, *små resurser*, *försiktiga satsningar* (r_{11}) och *positiv inställning* (r_{19}). De övriga referensramarna, *produkthanpassad distribution* (r_{12}), *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) och *Lill-Allers policy* (r_{20}), står inte i något direkt motsatsförhållande till någon av referensramarna i Lill-Allersprocessen.

- 5) Funktionen koordinator har en likhet med Adizes' (1979) begrepp *integrator*, som används för att beteckna den ledarroll som har till uppgift att integrera människor och människors idéer:

"Den fjerde, viktige management-rolle er integration. Med integration mener jeg den proces, hvorved individuelle risici bliver grupperisici, individuelle mål bringes i harmoni med gruppemål, og endelig bliver individuelle entreprenurevner til gruppentreprenurevner." s 12.

Se även Adizes (1979) s 50 ff.

- 6) Adizes' (1979) *integratorbegrepp* inbegriper också integration av motstridiga referensramar:

"Integration udføres ved afklaring af konflikter, ved at finde frem til noget, man kan enes om i dybtgående snarere end overfladiske stridsspørgsmål, og ved at analysere de kontrasterende værdier, motstridende opfattelser, og divergerende forventninger." s 51.

Normann (1969 a) behandlar samma frågeställning i sin diskussion om "värdesamstämmighet":

"...begreppet *värdesamstämmighet*. Sådan innebär inte t ex, att alla som är engagerade i arbetet på en ny produkt har samma mål och värderingar, men däremot att det finns någon mekanism som klargör vilka värderingar som slutligen skall vara vägledande och avgörande för produktutformningen ..." s 207.

I Lill-Allersprocessen finns ett antal *handlingar* vilka är starkt relaterade till processen i övrigt. De mest framträdande exemplen på sådana handlingar är: *beslutet Vimse* (a_2) som symbol för tidningen, *marknadsföringen betonar* (a_3) "en riktig tidning för barn" och UR har hand om kontakterna med freelancemedarbetarna - *överföring av referensramen* (a_4) Lill-Allers Policy.

I Lill-Allersprocessen finns flera *scener* som är starkt relaterade till processen i övrigt. Det är naturligt att *Allers Förlag* (s_2) som innovande organisation ingår i processen liksom *Allerbok* (s_9) som fått ställning som utvecklingsenhet inom förlaget. *Allerprojekt* (s_{10}) som utgör förlagets projektbudget är också ett naturligt inslag i processen på samma sätt som den tillfälliga *projektgruppen* (s_{11}) ingår naturligt. Vi kan konstatera att samtliga scener där processen förekommit är scener inom förlaget som på olika sätt har med utvecklingsverksamhet att göra.

17.4 INNOVATIONSPROCESSEN I DE SEX FALLEN

Vi har i föregående avsnitt kunnat konstatera att Må Bra 1 och Bra Konst företer starka ambiguity learning-karakteristika medan Lill-Allers företer starka evolving learning-karakteristika.

Om vi gör en liknande genomgång för de övriga fallen kan vi finna:

- a) *Må Bra 2* är ett välintegrerat koncept där idéelementen integreras efterhand som de kommer in i processen. Det finns få individer (ES, SS och OL) och de befinner sig där under längre tid. Det förekommer koordinatorer (först SS och sedan OL). De individer som går ut och in i processen (JP och Socialstyrelsen) har ganska perifera roller i processen.

Referensramarna visar sig inte vara inkonsistenta med varandra i någon större utsträckning - tvärtom finns exempel på grupper av konsistenta referensramar / *framtidssprodukt* - *stor annonsmarknad* - *resultatstyrning* / *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* - *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* - *resultatstyrning/produktanpassad distribution* - *specialtidningssyn* / *framtidssprodukt* - "*dansk styrkedemonstration*".

Det finns få (om några) exempel på orelaterade handlingar. Endast en av de sex scenerna *Hälsö- och miljöförhållanden* har oklar relation till processen i övrigt.

Må Bra 2 företer således starka tecken på *evolving learning*-karakteristika.

b) Både *Specialfemina* och *Lexikon* är mera svårbestämda i detta avseende.

Båda fallen visar upp många individer, men knappast några exempel på motstridiga referensramar. Det finns tvärtom referensramar som är konsistenta med varandra och stöder varandra. Fallet *Lexikon* försiggår på ganska många scener medan *Specialfemina* försiggår på ganska få scener.

Beträffande konceptet *Specialfemina* försvåras bedömningen av integrationen av att konceptet består av fyra delsystem vilka var för sig kan tolkas som enskilda koncept.

Vi konkluderar att *Specialfemina* och *Lexikon* till viss del företer *ambiguity learning* - och till viss del företer *evolving learning*-karakteristika.

17.4.1 Sammanfattning

Vi kan nu sammanfatta våra iakttagelser beträffande innovationsprocessen genom att konstatera att två av fallen (Må Bra 1 och Bra Konst) är goda exempel på *ambiguity learning*, att två av fallen (Lill-Allers och Må Bra 2) är goda exempel på *evolving learning* samt att två av fallen (*Specialfemina* och *Lexikon*) är mera svårbestämbara och visar egenskaper både av *ambiguity learning* och *evolving learning*.

DEL IV SYNTES

Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.

Sir Winston Churchill

KAP 18

RELATIONER MELLAN BEGREPP

18.1. STUDIENS BEGREPPSMÄSSIGA RESULTAT HITTILLS

Vi har nu kommit till den avslutande delen av studien i vilken slutsatserna av denna skall sammanfattas. Låt oss först återge huvuddragen i studiens tidigare innehåll!

Vi började i kap 2 (avsnitt 2.6.) med att karakterisera den teknologi som är föremål för studium. Vi fann att vi kunde karakterisera den som *teknologi med låg rutinmässighet*. I kap 2 (avsnitt 2.5.) redogjorde vi också för hur de sex fallen kunde kopplas till organisationens tidigare kompetens (*tidigare/delvis ny/ny kompetens*) samt om fallen resulterat i *framgång* eller *misslyckande*. (Diskussionerna om fallens knytning till organisationens tidigare kompetens och framgångsgrad utvecklades i kap 7-12 genom kategorisering av *nyhetsgrad för organisationen och framgång*.)

Vidare i kap 4 redogjordes för vilka interna och externa miljöer som projektarbetet ägt rum i, d v s i vilka miljöer idéerna har uppkommit och utvecklats. Vi sammanfattade därvid beskrivningarna i två olika typsituationer (*typsituation A* och *typsituation B*) i vilka vi senare studerat 4 respektive 2 fall av produktutveckling.

I kap 5 har vi beskrivit och analyserat den första delen av produktutvecklingsprocessen, *idégenereringsprocessen*, och därvid funnit att olika tolkningsmodeller (*latent idé, löst kopplade processer, inläring*) visat på väsentliga skillnader i idégenereringsprocesserna (avsnitt 5.8.).

Senare har vi i kap 7-12 beskrivit de delar av produktutvecklingsprocessen som följt på idégenereringsprocessen. Vi har kallat dessa delar för *innovationsprocess*. Dessa innovationsprocesser (6 fall) har varit föremål för analys i kap 14-17. I kap 14-16 har vi applicerat en flödesmodell (flöden av *idéelement, individer, referensramar, handlingar och scener*) och studerat hur innovationsprocesserna inverkat på organisationens kunskap. I kap 17 har vi identifierat två ytterlighetsformer av inläring (*ambiguity learning/evolving learning*) såsom de tagit sig uttryck i innovationsprocesserna analyserade i flödestermerna.

Slutligen har vi också i de beskrivande delarna vad avser innovationsprocesserna (kap 7-12) diskuterat och kategoriserat det resultat (*outcome*) som produktutvecklingsprocesserna givit. Vi kommer i denna avslutande del speciellt att ta fasta på *outcome* som avser *framgång* och *nyhetsgrad för marknaden*.

I denna avslutande del återstår att söka klargöra relationer mellan en del av de begrepp som tidigare presenterats. Detta är huvudtemat i fortsättningen av kap 18.

Vi skall också i denna avslutande del diskutera resultatens giltighet, dels med tanke på studerad teknologi och spekulera i vilka andra verksamheter förutom de studerade som kan karakteriseras som teknologi med låg rutinmässighet (avsnitt 19.2.1.), och dels diskutera vilka resultat som äger en mer generell giltighet utöver de verksamheter som kan karakteriseras som teknologi med låg rutinmässighet. I detta sammanhang kommer vi speciellt att diskutera begreppen *ambiguity learning* och *evolving learning* samt flödesmodellen EIRAS som verktyg vid studium av organisatorisk inläring (avsnitt 19.2.2.).

18.2. KATEGORISERINGAR I FALLEN

De samband mellan begrepp som fortsättningsvis diskuteras i detta kapitel bygger på de kategoriseringar vad avser förutsättningar, produktutvecklingsprocess samt *outcome* som gjorts tidigare i studien. En sammanfattning av dessa kategoriseringar visas i tabell 18.1.

Fortsättningsvis skall vi klargöra några samband mellan begrepp. Vi kommer därvid att söka stöd för dessa samband från andra studier. Vidare kommer vi att illustrera sambanden med hjälp av det empiriska materialet i denna studie.

18.3. FRAMGÅNG GIVET FÖRUTSÄTTNINGAR

I detta avsnitt studerar vi hur förutsättningarna för ett projekt kan tänkas påverka dess framgång. Vi bortser därvid från karaktären på produktutvecklingsprocessen och studerar endast hur *organisationens tidigare kompetens* och *utvecklingsmiljön* inverkar på projektet.

Fall	Förutsättningar		Produktutvecklingsprocess		Outcome
	Anslutning till organisationens tidigare kompetens (2.5.)	Utvecklingsmiljö (4.5.)	Idégenereringsprocess (5.8.)	Innovationsprocess (17.4.)	
Må Bra 1	delvis ny kompetens	typsituation A	löst kopplade processer	ambiguity learning	misslyckande medelhög
Lill-Allers	tidigare kompetens	typsituation A	latent idé inläring	evolving learning	framgång ganska hög
Må Bra 2	tidigare kompetens	typsituation A	latent idé inläring	evolving learning	framgång medelhög
Specialfemina	tidigare kompetens	typsituation A	latent idé inläring	ambiguity/evolving learning	framgång ganska låg
Lexikon	ny kompetens	typsituation B	löst kopplade processer	ambiguity/evolving learning	framgång ganska hög
Bra Konst	delvis ny kompetens	typsituation B	löst kopplade processer	ambiguity learning	misslyckande ganska hög

Tabell 18.1. Sammanfattning av fallen med avseende på förutsättningar, egenskaper hos produktutvecklingsprocessen samt outcome.

18.3.1. Framgång givet organisationens tidigare kompetens

Bland de studerade fallen har vi projekt som ansluter i stor utsträckning till tidigare kompetens, som medför utveckling av delvis ny kompetens och som innebär utveckling av ny kompetens i större utsträckning. I detta avsnitt skall vi undersöka hur projektets närhet till organisationens tidigare kompetens påverkar outcome i form av framgång/misslyckande.

Låt oss först sammanfatta våra fall i detta avseende. Vi använder därvid projekt som i stor utsträckning ansluter till tidigare kompetens som en klass (*tidigare kompetens*) och projekt som avviker från tidigare kompetens som den andra klassen (*ny/delvis ny kompetens*). Se tabell 18.2!

	Framgång	Misslyckande
Tidigare kompetens	Lill-Allers Må Bra 2 Specialfemina	
Ny/delvis ny kompetens	Lexikon	Må Bra 1 Bra Konst

Tabell 18.2. Relation mellan framgång och projektets anslutning till organisationens tidigare kompetens.

Det empiriska materialet ger stöd för en hypotes att projekt som ansluter till organisationens tidigare kompetens har större chans att lyckas än projekt som innebär utveckling av ny kompetens.¹⁾ Samtliga redovisade

1) Normanns (1975) diskussion om *växtidé* bygger på samma tema:

"Vi skall hävda att både *visionerna* och de *omedelbara, konkreta åtgärder* måste vara förankrade i *djupgående insikter* såväl om *företagets nuvarande affärsidé* och *bas för dominans* som om de *naturliga förändringskrafter* som finns *inbyggda i situationen*.

Det finns olika sätt att bryta mot denna regel. Vanligast är kanske att *aningslöst engagera sig i sådana utvecklingsprojekt* som saknar *reella förutsättningar* att utvecklas till *färdiga affärsidéer*."

s 132.

Andersson et al (1982) har summerat sina iakttagelser på samma sätt:

"Våra erfarenheter av *affärsutveckling* säger att *möjligheterna till framgång* är starkt begränsade, om inte det nya projektet konkret knyter an till och i något avseende bygger på/utnyttjar kompetens, resurser etc från den etablerade verksamheten." s 169.

fall som ansluter till tidigare kompetens har resulterat i framgång medan två av tre fall som inneburit utveckling av ny kompetens har misslyckats. Det bör dock påpekas att det tredje och framgångsrika fallet av utveckling av ny kompetens, Lexikon, utvecklades i samarbete mellan Bra Böcker och Lademanns där det sistnämnda förlagets kompetens från området utnyttjades.

Ytterligare ett stöd från vårt empiriska material får vi om vi studerar Må Bra 1 och Må Bra 2. Vid starten av Må Bra 1 (misslyckande) fanns ingen kompetens varken vad avser specialtidningar eller fackområdet för tidningen. Genom Må Bra 1-processen får detta förhållande till följd att tidningen inte får utpräglad specialtidningskaraktär samt att osäkerhet om vad tidningen skall innehålla föreligger.

Vid starten av Må Bra 2 (framgång) har det börjat utvecklas en specialtidningskompetens (referensramen *specialtidningssyn*) inom förlaget och det finns också erfarenheter från fackområdet.²⁾

18.3.1.1 Sedimentering och erosion

Varför tenderar projekt i anslutning till tidigare kompetens att vara mer framgångsrika än projekt där ny kompetens krävs? Var i ligger svårigheterna i den kompetensutveckling som krävs i det sistnämnda fallet?

Om vi vill söka svar till ovanstående frågor från vårt empiriska material skall vi studera den organisatoriska inläringen i våra fall. Skiljer sig *sedimentering* och *erosion* i misslyckade fall med utveckling av ny kompetens från framgångsrika fall i anslutning till tidigare kompetens? De mest utpräglade exemplen är på det förstnämnda *Bra Konst* och på det sistnämnda *Lill-Allers*.

Om vi granskar dessa båda fall finner vi att sedimentering och erosion i *Bra Konst* är både mer omfattande och mer grundläggande till sin karaktär

2) Normanns (1969 a) diskussion om möjligheter att genomföra variationer ("smärre förbättringar och utveckling av existerande produkter", s 37) och omorienteringar ("då företaget går in på nya affärsområden", s 37) följer samma tema:

"Kraven på införskaffandet och bearbetandet av information blir högre (vid omorienteringar, min anm); det är ofta fråga om information av en typ som företaget ej tidigare varit i kontakt med och som man inte heller vet varifrån man skall skaffa." s 39.

än motsvarande processer i Lill-Allers. Sedimenteringen i Lill-Allers är marginell i förhållande till organisationen i övrigt och någon erosion förekommer inte. Sedimenteringen i Bra Konst är mer omfattande och framför allt omfattar erosionen sediment som har djupa rötter i organisationens tidigare verksamhet.³⁾

Om vi gör samma jämförelse mellan Må Bra 1 och Må Bra 2 finner vi att sedimentering och erosion i det misslyckade fallet med nykompetensutveckling (Må Bra 1) är mera omfattande och grundläggande till sin karaktär än vad motsvarande processer i det framgångsrika fallet i anslutning till tidigare kompetens (Må Bra 2) är. I Må Bra 1 kan vi dessutom finna sådana exempel på politiska inslag i innovationsprocessen, i analysen benämnd "den danska synpunkten" och "den svenska synpunkten",⁴⁾ vilka Normann (1969 a)⁵⁾ och Freeman (1974)⁶⁾ rapporterat som förklaring till misslyckande.

18.3.1.2 Konklusion

Vi kan sammanfatta vår diskussion med att det empiriska materialet ger stöd för att projekt som ansluter till organisationens tidigare kompetens har större möjligheter att lyckas än projekt som innebär utveckling av ny kompetens. De senare innefattar mer omfattande och mer grundläggande sedimentering och erosion.

-
- 3) Vi kan åter peka på likheter med Normanns (1969 a) distinktion mellan variationsförändringar och omorienteringsförändringar:

"Mycket talar för att variationer kan göras efter ett ganska formaliserat mönster i en relativt formaliserad organisation." s 37

"För *orienteringsförändringar* blir bilden en annan. Den viktigaste orsaken till att det är så stora skillnader mellan variationer och orienteringsförändringar är, att de senare för med sig en mängd *sekundära effekter* vilka komplicerar processen." s 38.

- 4) Se avsnitt A.3.1.

- 5) Normann (1969 a) anger produktutvecklingsprojektets inrangering i det politiska systemet som en av skillnaderna mellan variationer och omorienteringar:

"Medan variationer kan ske inom ramen för det existerande politiska systemet i en organisation, sammanhänger omorienteringar med förändringar i det politiska systemet." s 228.

- 6) I det i Freeman (1974) refererade SAPPHO-projektet anges opposition i organisationen gentemot ett projekt som förklaring till misslyckande, p 181. Här har man dock inte funnit några skillnader mellan projekt av olika radikalitet ("more or less radical for the firms concerned", p 178) vad avser framgång.

18.3.2 Framgång givet utvecklingsmiljön

I föregående avsnitt diskuterade vi hur projektets anknytning till organisationens tidigare kompetens påverkar möjligheterna till framgång. I detta avsnitt skall vi diskutera den andra utgångsförutsättningen, utvecklingsmiljöns, inverkan på framgångsmöjligheterna.

Låt oss granska de dimensioner som utgör utvecklingsmiljöernas mest särskiljande egenskaper. Dessa är expansion och utvecklingsbarhet, dominans av yttre miljö, nytänkande/tradition i organisationen, flexibilitet i resurser, erfarenhet av utvecklingsverksamhet och tillväxt.⁷⁾

18.3.2.1 Expansion och utvecklingsbarhet

En jämförelse mellan fallen Lexikon och Bra Konst kan tas som stöd för att en yttre miljö som kännetecknas av *expansion och utvecklingsbarhet* utgör en positiv miljö för produktutveckling. Fallet Lexikon äger rum i en expanderande yttre miljö och resulterar i framgång. I fallet Bra Konst som misslyckas har de expansiva inslagen i den yttre miljön minskat - tendenser till stagnation och mognad.⁸⁾

Samtliga fall i Allers Förlag har ägt rum i en likartad yttre miljö (stagnerande och mogen).

7) Jämför avsnitt 4.5.

8) Andersson et al (1982) har särskilt diskuterat tre olika situationer vid branschutveckling - branschen i innovationsfasen, branschen i trendmässig utveckling och branschen i mognadsfasen - under motivationen att utvecklingsproblemen är väsentligen olika i de tre utvecklingssituationerna, s 9. De två yttre miljösituationer som diskuteras i denna studie motsvarar närmast Anderssons et al branschen i mognadsfasen (stagnerande och mogen) och branschen i trendmässig utveckling (expanderande och utvecklingsbar). Branschen i mognadsfasen betraktas, i jämförelse med branschen i trendmässig utveckling, som präglad av speciell osäkerhet i beslutssituationen. Anderssons et al (1982) syn stämmer således överens med synen att en expanderande och utvecklingsbar yttre miljö utgör ett väsentligt inslag i den utvecklingsmiljö som leder till framgång.

Twiss (1979) har också påpekat svårigheterna för en organisation som verkat på en mogen marknad att genomföra produktutveckling:

"... companies which have been trading in a mature market for many years shielded from technological innovation. This has led to complacency and a false sense of security. Sometimes such firms have slowly faded away, unable to adapt to changes in their environment, ..." p 295.

18.3.2.2. Dominans av yttre miljö

Beträffande organisationens *dominans av den yttre miljön* har vi inte i vårt empiriska material funnit något entydigt stöd för att organisationer som dominerar den yttre miljön skulle vara framgångsrikare i sin produktutveckling. Möjligen kan fallet Lexikon ses som ett exempel på ett framgångsrikt fall där organisationen håller på att skapa dominans över den yttre miljön.⁹⁾

18.3.2.3. Nytänkande/tradition i organisationen

Vårt empiriska material visar entydigt stöd för en hypotes att *tradition i organisationen* motverkar framgångsrik produktutveckling.¹⁰⁾ Fallet Lexikon som blev framgångsrikt genomfördes i en intern miljö där nytän-

-
- 9) Att dominans av den yttre miljön ("nischförhållande mellan företag, och marknad" eller "i miljön förankra sin verksamhet", s 188) utgör ett inslag i en god utvecklingsmiljö diskuteras av Olofsson (1969) som utvecklar sitt resonemang på följande sätt:

"Ju mer dominerande position ett företag intar visavi en bestämd marknad, desto färre substitutionsmöjligheter upplever den enskilde konsumenten eller marknaden. Detta medför samtidigt att potentiella konkurrenter får svårt att komma in på denna marknad. Ju mer utpräglat detta förhållande är, desto större är de ekologiska barriärerna. Det enskilda företaget har i en sådan situation stora möjligheter att styra marknadens utveckling.", s 189.

En orsak till att bristande dominans över yttre miljön motverkar produktutveckling är att ofördelaktig marknadssituation kan utgöra grunden för nedläggning. Reekie et al (1971) har konstaterat att "unattractive level of competition" utgör en väsentlig orsak till nedläggning av projekt. Refererad i Twiss (1980) p 17.

- 10) Cyert & March (1963) har pekat på traditionens roll i samband med innovationer:

"We have also argued that the criteria of acceptance for organizational courses of action are heavily influenced by traditional procedures and historical rules of thumb." p 279.

Thompson (1965) har också tangerat denna dimension då han diskuterar den monokratiska organisationens tendens att förkasta nya idéer:

"Thus, even if the monocratic organization allows new ideas to be generated, it is very apt to veto them." p 6.

Greiner (1972) har betonat hur organisationens historia får betydelse för organisationens fortsatta utveckling.

"My position in this article is that the future of an organization may be less determined by outside forces than it is by the organization's history." p 38.

kande inplanterats i organisationen (genom nyanställning av personer som arbetat i andra branscher och genom kontakter med Lademanns). Bra Konst som blev ett misslyckande kan möjligen sägas äga rum i en intern miljö med mindre grad av nytänkande. Bra Konst var ju delvis en repetition av tidigare framgångsmönster.

En jämförelse mellan Må Bra 1 och de övriga Allersfallen visar också tradition i organisationen som hinder för produktutveckling. Må Bra 1 (misslyckande) ägde rum i en starkt traditionsbunden intern miljö (exempelvis referensramen *journalister skall ej styras*). De övriga fallen i Allers Förlag (framgång) ägde rum i en intern miljö som präglades av större frihet från tradition, bl a frånvaron av ovanstående referensram.

18.3.2.4. Flexibilitet i resurser

En jämförelse mellan Må Bra 1 och de övriga Allersfallen visar större flexibilitet i resurserna då de senare fallen genomförs. Må Bra 1 genomfördes i en intern miljö med låg flexibilitet i resurser (exempelvis referensramarna *kostnadsjakt* och *Hänt i Veckans chefred ej arbeta med Må Bra* samt icke tillräcklig betoning av referensramen *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab*) och misslyckades. De övriga fallen i Allers Förlag genomfördes i en intern miljö med högre flexibilitet i resurser (exempelvis betoning av referensramen *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* och frånvaron av *kostnadsjakt*) och blev framgångsrika.

Fallen Lexikon och Bra Konst visar inga större skillnader vad avser flexibilitet i resurser. Möjligen kan en något lägre flexibilitet iaktas i det misslyckade fallet Bra Konst. Flera för Bra Konst: viktiga personer var uppbundna i andra verksamheter under projektet.

Vårt empiriska material ger således stöd för en hypotes att *högre flexibilitet i resurser* underlättar produktutveckling.¹¹⁾

11) Thompson (1965) har påtalat hur frånvaron av obundna resurser ("uncommitted resources") motverkar innovation i organisationer, p 8. Vidare anges alltför stark produktionsorientering som en orsak till bundna resurser:

"The production-oriented oversimplification and commitment of resources prevent the accumulation of free resources needed for innovative projects, ..." p 9.

(forts.)

18.3.2.5. Erfarenhet av utvecklingsverksamhet

Må Bra 1 ägde rum i en intern miljö med mycket begränsad erfarenhet av utvecklingsverksamhet, vilken bl a visade sig i referensramarna *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet och kostnadsjakt*. De senare fallen i Allers Förlag som blev framgångsrika ägde rum i en intern miljö med större erfarenhet av utvecklingsverksamhet (bl a referensramarna *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar och speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet*). De sistnämnda fallen ägde dessutom rum på de för utvecklingsprojekt mer anpassade scenerna *Allerbok* och *Allerprojekt*, vilka också kan ses som ett uttryck för en större erfarenhet av utvecklingsverksamhet i den interna miljön.

Vid starten av Lexikon finns i den interna miljön ganska stor erfarenhet av utvecklingsverksamhet och blir en framgång. Bra Konst genomförs också i en intern miljö med stor erfarenhet av utvecklingsverksamhet och blir ett misslyckande.

Vårt empiriska material pekar på att *tidigare erfarenhet av utvecklingsverksamhet* är en tillgång vid produktutveckling. Fallet Bra Konst visar dock att erfarenhet inte utgör någon garanti för framgång.¹²⁾

11) (forts)

Cyert & March (1963) anger "organizational slack" som en förutsättning för innovationer, och pekar på traditionens roll som hämmande faktor då slack inte existerar:

"In general, therefore, the tighter the budget, the more expenditures will be controlled by essentially conservative rules. Slack provides a source of funds for innovations that would not be approved in the face of scarcity ..." p 279.

Langrish et al (1972) har konstaterat att "availability of resources" är en viktig faktor för framgång, medan "shortage of resources" förorsakar försening i innovationsprocessen. Refererad i Twiss (1980) p 16.

Normann (1975) har angivit överskott av finansiella resurser som drivkraft för nya affärsidéer, s 85.

Kay (1979) har diskuterat (genom referenser till ett 10-tal studier) betydelsen av "organizational slack" för företagets FoU-intensitet och därvid funnit få bevis för något sådant samband, p 184-185.

12) Twiss (1979) diskuterar hur brist på erfarenhet av utvecklingsverksamhet påverkar innovationsförmågan i företag i mogna branscher:

"... new activities for which they lacked the necessary experience. This experience is not merely (... ..), but also, and more importantly, the ability to understand and implement an innovative policy." p 296.

18.3.2.6. Tillväxt

Beträffande *tillväxt* visar det empiriska materialet tvetydigheter. Lexikon ägde rum i en intern miljö som präglades av tillväxt (bl a referensramen *utvecklingsoptimism*) och blev framgångsrikt medan Bra Konst som ägde rum i en liknande miljö vad avser tillväxt blev ett misslyckande. De framgångsrika fallen i Allers Förlag ägde rum i en intern miljö som präglades av frånvaro av tillväxt medan Må Bra 1 som ägde rum i en liknande intern miljö blev ett misslyckande. Vårt empiriska material visar således *inte* stöd för en hypotes att framgång i produktutveckling beror på tillväxt.¹³⁾

18.3.2.7. Konklusion - fertila och sterila utvecklingsmiljöer

Vårt empiriska material har inte givit entydigt stöd för att någon av de utvecklingsmiljöer som formulerades i avsnitt 4.5 (typsituation A och B) skulle vara mer framgångsrik att generera och utveckla idéer än den andra.

Det empiriska materialet visar dock att vissa av de dimensioner som utgör egenskaper hos de två typsituationerna är viktigare än andra för att skilja mellan framgångsrik och misslyckad produktutveckling. Förutom det empiriska materialet i denna studie har vi också funnit stöd för dessa dimensioners relevans i andra studier.

Vi skall i detta avsnitt sammanfatta resultatet av den föregående diskussionen genom att formulera två extrema utvecklingsmiljöer, en *fertil utvecklingsmiljö* som stimulerar idégenerering och innovation och en *steril utvecklingsmiljö* där idégenerering och innovation hindras eller betraktas som ovidkommande.

13) Vi har här ett liknande fenomen som Cyert & March (1963) rapporterar, att både framgångsrika organisationer (som skapat "organizational slack") och icke-framgångsrika organisationer innoverar:

"Since we now have a prediction that firms will innovate both when successful and when unsuccessful, we need some operational criteria for distinguishing between the kinds of innovations in the two cases. The distinction is not hard to make in principle. Problem-oriented innovation will tend to be justifiable in the short run and directly linked to the problem. Slack innovation will tend to be difficult to justify in the short run and remotely related to any major organizational problem." p 279.

De i den tidigare diskussionen mest framträdande egenskaperna i den *fertila utvecklingsmiljön* är *nyttänkande i organisationen* och *flexibilitet i resurser*. På motsvarande sätt blir de mest framträdande egenskaperna i den *sterila utvecklingsmiljön* *tradition i organisationen* och *bundenhet i resurserna*.¹⁴⁾

Det är inte svårt att förstå hur *tradition i organisationen* kan utgöra hinder för produktutveckling om vi betraktar produktutveckling ur det perspektiv, organisatorisk inlärningsperspektiv, som ligger till grund för denna studie och som successivt förfinats under studiens genomförande. Om organisationens produkter är ett resultat av den organisatoriska kunskapen och den organisatoriska kunskapen vid en tidpunkt konstitueras av en uppsättning av sediment, då är också den organisatoriska kunskapen (och organisationens produkter) ett resultat av den historiska sedimentering och erosion som ägt rum i organisationen. Produktutveckling av någorlunda nyhetsgrad för organisationen innebär då att förändra den organisatoriska kunskapen genom organisatorisk inläring, att förändra uppsättningen av sediment genom sedimentering och erosion, vilket innebär en uppgörelse med organisationens historia och tradition.

Ur samma perspektiv, organisatorisk inlärningsperspektiv, kan vi också förstå varför *flexibilitet i resurser* utgör en egenskap i den fertila utvecklingsmiljön. Flexibilitet i resurser innebär obundna resurser som kan dirigeras till de områden inom vilka den organisatoriska kunskapen behöver utvecklas. Detta utgör den första förutsättningen för att förändring i organisationens uppsättning av sediment, sedimentering och erosion, skall äga rum. Flexibiliteten i resurserna utgör dock ingen garanti för att obundna resurser dirigeras i rätt riktning eller att sedimentering och erosion verkligen blir framgångsrik.

Av de övriga diskuterade dimensionerna har *expansiv och utvecklingsbar yttre miljö* viss relevans då vi söker skillnader mellan fertila och ste-

14) Utvecklingsmiljöerna, med de egenskaper i den interna miljön som anges i detta stycke, företer stora likheter med Thompsons (1965) diskussion om *byråkratiska - innovativa organisationer*.

Också likheter med Burns & Stalkers (1961) *mekanistiska - organiska strukturer* finns. Den organiska strukturen kan sägas vara förenlig med och gynna framväxten av en fertil utvecklingsmiljö medan den mekanistiska strukturen är förenlig med och gynnar framväxten av en steril utvecklingsmiljö.

rika utvecklingsmiljöer. Ur organisatorisk inlärningsperspektiv innebär detta att förhållanden i den yttre miljön inverkar på den organisatoriska inläringen.¹⁵⁾ En expansiv och utvecklingsbar yttre miljö kan tänkas utgöra en drivkraft, vilken underlättar starten av sedimentering och erosion. En sådan yttre miljö kan också ses som en faktor som medför mindre krav på organisatorisk inläring.¹⁶⁾

Erfarenhet av utvecklingsverksamhet är en tillgång vid produktutveckling. Det krävs ett visst mått av kunskap om styrning av utvecklingsverksamhet, medvetenhet om utvecklingsverksamhetens betydelse och kunskap om hur utvecklingsverksamhet bedrivs för att den organisatoriska inläringen som tar sikte på att utveckla en ny produkt inte skall hämmas.¹⁷⁾

De övriga diskuterade dimensionerna, *dominans av den yttre miljön* och *tillväxt*, har i vårt empiriska material inte visat entydigt positiv eller entydigt negativ inverkan på produktutvecklingen.

Låt oss sammanfatta resonemanget om fertila och sterila utvecklingsmiljöer i tabell 18.3.

Det är viktigt att poängtera att de här formulerade utvecklingsmiljöerna, i likhet med tidigare syn¹⁸⁾ ej är helt bestämmande för framgång eller misslyckande i ett produktutvecklingsprojekt. Således är den fertila utvecklingsmiljön stödjande för produktutveckling men ej entydig med framgång och den sterila utvecklingsmiljön hindrande för produktutveckling men ej entydig med misslyckande.

15) Hedberg (1979) anger ett antal faktorer (stability versus turbulence, rate of change och benevolence versus hostility) i den yttre miljön, vilka påverkar den organisatoriska inläringen, p 50.

16) Hedberg (1979) konstaterar att en välvilligt inställd miljö motverkar - snarare än underlättar - organisatorisk inläring:

"Because organizations in benevolent environments often have weaker incentives to improve their performances, ..." p 42.

17) Jfr *utvecklingskunskap* i Allers Förlag, diskuterad i avsnitt 16.5.2.

18) Se avsnitt 4.5.

	Fertil utvecklingsmiljö	Steril utvecklingsmiljö
Intern miljö	Nytänkande i organisationen	Tradition i organisationen a)
	Flexibilitet i resurser ^{b)}	Bundenhet i resurser
	Omfattande erfarenhet av utvecklingsverksamhet ^{c)}	Begränsad erfarenhet av utvecklingsverksamhet
Extern miljö	Expansiv och utvecklingsbar ^{d)}	Stagnerande och mogen

a) Cyert & March (1963), Greiner (1972) och Thompson (1965)

b) Cyert & March (1963), Langrish et al (1972), Normann (1975) och Thompson (1965)

c) Twiss (1979)

d) Andersson et al (1982) och Twiss (1979)

Tabell 18.3. Skillnader mellan fertila och sterila utvecklingsmiljöer.

18.3.3. Framgång givet organisationens tidigare kompetens och utvecklingsmiljön

I föregående avsnitt tangerande vi frågeställningen vilka krav på utvecklingsmiljö som produktutveckling med någorlunda nyhetsgrad för organisationen ställer. I detta avsnitt skall vi närmare utreda denna fråga. Således granskar vi den situation då projektet ställer krav på utveckling av ny kompetens. Se tabell 18.4.

	Utvecklingsmiljö	Framgång	Misslyckande
Ny/delvis ny kompetens	Typsituation A		Må Bra 1
	Typsituation B	Lexikon	Bra Konst

Tabell 18.4. Relation mellan framgång och projektets utvecklingsmiljö under förutsättning att projektet innebär utveckling av ny kompetens för organisationen.

De få fall som avser utveckling av ny kompetens visar en tendens till att typsituation B är en mer framgångsrik utvecklingsmiljö för produktutveckling som innebär utveckling av ny kompetens för organisationen.

Låt oss granska de tre fallen mer ingående. Lexikon som innebär utveckling av *ny kompetens* för organisationen äger rum i en *fertil utvecklingsmiljö* (nytänkande i organisationen, omfattande erfarenhet av utvecklingsverksamhet och utvecklingsbar extern miljö) och resulterar i *framgång*.

Bra Konst som innebär utveckling av *delvis ny kompetens* för organisationen äger rum i en *något mindre fertil utvecklingsmiljö* än Lexikon (mindre grad av nytänkande, lägre flexibilitet i resurser och tendenser till stagnerande och mogen yttre miljö) och *misslyckas*.

Må Bra 1 som innebär utveckling av *delvis ny kompetens* för organisationen äger rum i en *steril utvecklingsmiljö* (tradition i organisationen, ganska stor bundenhet i resurser, begränsad erfarenhet av utvecklingsverksamhet och stagnerande och mogen yttre miljö) och resulterar i *misslyckande*.

Vi har således framgång med utveckling av *ny kompetens* i den mest fertila utvecklingsmiljön medan utveckling av *delvis ny kompetens* misslyckas i en *mindre fertil* respektive *steril* utvecklingsmiljö. Lägg också märke till att de övriga fallen i Allers Förlag (utveckling i anslutning till *tidigare kompetens*) som ägde rum i en *relativt steril* utvecklingsmiljö (mindre tradition i organisationen än Må Bra 1, högre flexibilitet i resurser än Må Bra 1, större erfarenhet av utvecklingsverksamhet än Må Bra 1 och stagnerande och mogen yttre miljö) blev framgångsrika.

Detta empiriska material får oss att dra slutsatsen att *ju större krav på utveckling av organisationens kompetens som ett produktutvecklingsprojekt ställer desto mer accentueras behovet av en fertil utvecklingsmiljö*.¹⁹⁾

19) Utveckling av organisationens kompetens kan betraktas som en extrem form av "non-programmed decision-making", vilken Burns & Stalker (1961) knyter till den organiska strukturen, p 118-122.

"Such firms ('for which non-programmed decision-making is a normal function', mitt förtydligande), in so far as they are successful, have either spontaneously or deliberately worked out a kind of management system which will facilitate non-programmed decision-making." p 118-119.

(forts.)

18.3.3.1. Sedimentering och erosion

Ett produktutvecklingsprojekt som ställer höga krav på förändring av den organisatoriska kunskapen, höga krav på organisatorisk inläring, innebär också en drastisk uppgörelse med organisationens historia och dess tradition genom erosion av tidigare sediment. Det ställs således exceptionella krav på "avlärning" av tidigare lärdomar i denna situation.²⁰⁾

Denna typ av produktutvecklingsprojekt, med höga krav på förändring av den organisatoriska kunskapen, ställer emellertid inte bara exceptionella krav på uppgörelse med organisationens historia, utan ställer också krav på förvärvande av ny organisatorisk kunskap på ett annat sätt än vad produktutvecklingsprojekt med anslutning till organisationens tidigare kompetens gör.

Således, ställs det inte endast exceptionella krav på *erosion*, vilken försvåras i en *traditionsrik* organisation, utan *sedimenteringen* blir

19) (forts.)

Normanns (1969 a) kommentar beträffande (om)orienteringsförändringar och organiska strukturer stöder också en slutsats att utveckling av organisationens kompetens ställer större krav på en fertil utvecklingsmiljö:

"Burns & Stalkers hypoteser om organiska system tycks passa bättre på orienteringsförändringar än på variationer. En organisk struktur medför sannolikt ett bättre informationsutbyte både externt och internt, ..." s 39.

20) Att mer genomgripande utveckling hindras av tradition i organisationen har diskuterats av Normann (1969 a):

"Det har ofta talats om, att det är svårt att åstadkomma genomgripande innovationer i etablerade företag. Ju äldre en organisation är desto mera byråkratiserad tenderar den i allmänhet att vara, vilket - om de hypoteser vilka här framförts stämmer - borde leda till en sämre förmåga till orienteringsförändringar." s 41.

Hedberg (1979) har observerat hur framgångsrika beteendemönster sedimenteras och därefter lever kvar i organisationen. Att bryta dessa beteendemönster genom "avlärning" är svårt:

"This unlearning is often difficult, and it takes time. Environmental changes create uncertainty, so organizations are tempted to rely on previously successful behaviours..." p 26.

Att sådan avläring i organisationen ofta motverkas har bl a diskuterats av Schon (1969, 1972) varvid han myntat begreppet *dynamisk konservatism*.

Avläring diskuteras utförligt i Hedberg (1979) p 57-63.

också exceptionell, vilket ställer krav på stor *flexibilitet* i resurser, i den typ av produktutveckling som här diskuteras.²¹⁾

18.3.3.2. Konklusion

Vårt empiriska material stöder en hypotes att utveckling av ny kompetens för organisationen ökar behovet av en fertil utvecklingsmiljö. I inläringstermer innebär utveckling av organisationens kompetens att det ställs exceptionella krav på sedimentering och erosion.

18.4. INNOVATIONSPROCESSENS KARAKTERISTIKA GIVET IDEGENERERINGS- PROCESSEN

I avsnitt 18.3. har vi diskuterat hur utgångsförutsättningar i form av organisationens tidigare kompetens och utvecklingsmiljö påverkat outcome i form av framgång och misslyckande. Vi har därvid undvikit att närmare granska produktutvecklingsprocessen och i det närmaste helt byggt diskussionerna på en syn på produktutvecklingsprocessen som en "Black box" där utgångsförutsättningar ger betingelser för outcome. I detta och följande avsnitt skall vi mer ingående granska produktutvecklingsprocessen.

21) Ansoff, Declerck & Hayes (1976) har beskrivit organisationers beteende vid strategiska överväganden. Man har därvid funnit två skilda utmaningar som möter en organisation - *competitive challenges* och *entrepreneurial challenges*. Competitive challenges kan jämföras med den situation som en organisation möter vid projekt som ansluter till organisationens tidigare kompetens medan entrepreneurial challenges kan liknas vid utveckling av organisationens kompetens:

"Competitive challenges are seen to relate to the historical experience of the firm, while the entrepreneurial introduce novelties, discontinuities and greater risks." p 45,

Författarna menar att det krävs väsentligen särpräglad beteende för att en organisation framgångsrikt skall möta entrepreneurial challenges jämfört med competitive challenges. Förändringen av en organisation från ett beteende vid competitive challenges till framgångsrikt beteende vid entrepreneurial challenges beskrivs som "a cultural transformation", p 45 ff.

Ansoff, Declerck & Hayes (1976) resonemang stöder således våra iakttagelser att produktutveckling som innebär utveckling av organisationens kompetens ställer exceptionella krav på organisationens interna miljö.

Vi har tidigare (avsnitt 3.3.) funnit det ändamålsenligt att avgränsa produktutvecklingsprocessen i två sekventiella processer - *idégenereringsprocess* och *innovationsprocess*. I detta avsnitt skall vi använda den information om karakteristika i idégenereringsprocessen som vi formulerat i begreppen *latent idé*, *löst kopplade processer* och *inläring* för att försöka finna samband med karakteristika i den efterföljande innovationsprocessen,²²⁾ vilka vi sammanfattat i begreppen *ambiguity learning* och *evolving learning*.

I diskussionen i avsnitt 5.8 fann vi att det var svårt att skilja begreppen *latent idé* och *inläring* från varandra. En given idégenereringsprocess som väl kunde tolkas med hjälp av *latent idé*-modellen kunde också väl tolkas med hjälp av *inlärnings*-modellen. Det är därför lämpligt att i denna diskussion behandla de två modellerna som en kategori - *latent idé/inläring*. Om vi tabellerar karaktären på innovationsprocessen tillsammans med idégenereringsprocessens karakteristika får vi den uppställning som följer i tabell 18.5.

	Evolving learning	Ambiguity learning
Latent idé/ Inläring	Lill-Allers Må Bra 2	Specialfemina
Löst kopplade processer		Lexikon Må Bra 1 Bra Konst

Tabell 18.5. Relation mellan innovationsprocessens karakteristika och karakteristika i idégenereringsprocessen.

- 22) Att det finns skillnader i idégenereringsprocessen ("projektinitiering"), vilka återspeglas i skillnader i innovationsprocessen har tidigare uppmärksamats av Normann (1969 a):

"... den centrala roll som en organisations kognitiva processer spelar för projektinitiering, och resonemanget ger också ytterligare trovärdighet åt hypotesen att det föreligger stora principiella skillnader mellan initiering av 'omorienteringar' och 'variationer'." s 169.

En liknande iakttagelse har gjorts av Olofsson (1969):

"Den första varseblivningen av en problemställning påverkar det fortsatta projektarbetets uppläggning." s 172.

Vårt empiriska material i tabell 18.5. stöder hypotesen att idégenereringsprocesser vilka har egenskaper som bäst avbildas som *latent idé/inläring* tenderar att resultera i innovationsprocesser med *evolving learning*-karaktistika medan idégenereringsprocesser, vilka har egenskaper som bäst avbildas som *löst kopplade processer* tenderar att ge innovationsprocesser med *ambiguity learning*-karaktistika.²³⁾

18.4.1. Löst kopplade processer ger ambiguity learning - empiriska illustrationer

En tänkbar anledning till sambandet finner vi om vi granskar de egenskaper som begreppen *löst kopplade processer* och *ambiguity learning* avbildar. Löst kopplade processer avbildar den idégenereringsprocess där individers rationella handlingar - oberoende av varandra - tillsammans konstituerar en idé. Efter det att innovationsprocessen startat kan detta förhållande, individers rationella handlingar oberoende av varandra, leva kvar i innovationsprocessen på olika sätt.

1. För det första, kan *individerna* i sig själva stanna kvar i innovationsprocessen. En del av dem får en klar ställning i processen, medan andra kommer att vandra in och ut i processen. Vi har sett exempel på detta i Må Bra 1 hur en av individerna i idégenereringsprocessen (Hälsokostrådet) får en representant som tidvis medverkar i den fortsatta Må Bra 1-processen.
2. För det andra, kan individernas handlingar bygga på olika rationalitetsgrunder, vilka kan fortsätta att leva kvar i innovationsprocessen som *referensramar* - motstridiga mot varandra.²⁴⁾ Vi har exempel på detta i Bra Konst. Starten av Bra Konst bygger på två olika rationalitetsgrunder, dels stor försäljning av *reproduktioner* och dels stort intresse för *klassisk konst*. Hur dessa två rationalitetsgrunder fortsätter att leva kvar i innovationsprocessen som motstridiga referensramar skall vi närmare studera i avsnitt 18.5.1.1.

23) Sandkull (1970) har undersökt hur sättet att initiera ett projekt (*modes of initiation*) påverkar projektets fortsättning. Författaren har iakttagit att det sätt på vilket projektet initieras påverkar hur precis resp vag (*degree of vagueness*) projektbeskrivningen är vid starten av utvecklingsprocessen, p 67 ff.

24) Normann (1969 a) har uppmärksammat samband mellan skillnader i idégenereringsprocessen ("initiering") och möjlighet att nå konsistenta referensramar ("värdesamstämmighet"):

"Dessutom finns det, som vi skall se, ett samband mellan det sätt på vilket ett projekt initieras och möjligheterna att under projektgenomförandefasen uppnå värdesamstämmighet." s 208.

3. För det tredje, kan handlingarna i idégenereringsprocessen resultera i *idéelement* vilka fortsätter att leva kvar i innovationsprocessen. Vi har i fallet Må Bra 1 sett hur XX och YY:s utredning i idégenereringsprocessen blir en "bank av idéelement" som lever kvar i både Må Bra 1- och Må Bra 2-processen.

Dessa tre sätt, på vilka individernas rationella handlingar oberoende av varandra i idégenereringsprocessen fortsätter att leva kvar i innovationsprocessen, kan i sin tur generera idéelement och handlingar med oklar relation till processen i övrigt eller resultera i att processen kommer att föras på många olika scener.

Då har idégenereringsprocessen med *löst kopplade processer*-egenskaper resulterat i en *ambiguity learning*-process karakteriserad av många idéelement med (kanske) oklar relation till konceptet, många individer som går ut och in i processen, många motstridiga referensramar som (kanske) kommer och går, handlingar med oklar relation till processen i övrigt samt många scener med (kanske) oklar relation till processen i övrigt.

18.4.2. Latent idé/inläarning ger evolving learning - empiriska illustrationer

Låt oss på samma sätt granska *latent idé/inläarning* i relation till *evolving learning*. En idégenereringsprocess som avbildas som latent idé/inläarning pekar på att idén nära ansluter till organisationens tidigare verksamhet och/eller att idén konstrueras under en successiv inlärningsprocess. På vilka sätt kan dessa egenskaper i idégenereringsprocessen överföras till innovationsprocessen?

1. Om projektet ansluter till organisationens tidigare verksamhet kan det finns ett antal *väletablerade idéelement* som framkommit ur den tidigare verksamheten och som fortsätter att leva kvar i innovationsprocessen. Det mest framträdande exemplet på detta i vårt empiriska material är fallet Lill-Allers, där idéelementen *klippark* och *Lill-Allers* i idégenereringsprocessen fortsätter att leva kvar som de viktigaste idéelementen i innovationsprocessen.
2. Det kan också i den tidigare verksamheten finnas *individer* (en eller ett fåtal), vilka fått en sådan ställning i förhållande till idén att det blir naturligt att de stannar kvar i innovationsprocessen. Ett exempel är UR i Lill-Allers.
3. I den tidigare verksamheten kan också *referensramar* ha utkristalliserats, vilka visat sig viktiga i förhållande till konceptet. Dessa referensramar kan också, genom individer, överföras och leva vidare i innovationsprocessen. Ett exempel är fallet Må Bra 2, där den

tidigare verksamheten riktat uppmärksamheten mot specialtidningar. I idégenereringsprocessen Må Bra 2 sker viss inlärn timer kring specialtidningar, vilka senare lever kvar som referensram *specialtidningssyn* - ett starkt inslag i innovationsprocessen Må Bra 2.

4. För ett projekt som ansluter till organisationens tidigare verksamhet kan det också ha utkristalliserats vissa *scener*, vilka är mer naturliga än andra. Dessa scener kommer också att utgöra innovationsprocessens naturliga hemvister. Ett exempel på detta är den *Idé-Feminaredaktionen* som skapas i nära anslutning till *Feminas redaktion* i fallet Specialfemina.

En idégenereringsprocess med *latent idé/inlärm timer*-egenskaper kan således resultera i en *evolving learning*-process karakteriserad av tidigare väl-etablerade idéelement som integreras med varandra, ett fåtal individer med en sådan ställning i förhållande till konceptet att de stannar kvar i innovationsprocessen under längre tid, referensramar som tidigare utkristalliserats och är konsistenta med varandra och scener som är naturliga hemvister för processen. En viktig skillnad mellan *evolving learning* och *ambiguity learning* ligger således i att i den förstnämnda processen har de möjliga idéelementen, individerna, referensramarna, handlingarna och scenerna, genom organisationens tidigare verksamhet eller inlärm timer i idégenereringsprocessen, reducerats på ett mer påtagligt sätt än vad beträffar den sistnämnda processen.²⁵⁾

18.4.3. Konklusion

Vårt empiriska material utgör stöd för en hypotes att idégenereringsprocesser med löst kopplade processer-egenskaper tenderar att ge innovationsprocesser med *ambiguity learning*-karakteristika och att idégenereringsprocesser med *latent idé/inlärm timer*-egenskaper tenderar att resultera i innovationsprocesser med *evolving learning*-karakteristika. Vi har med hjälp av det empiriska materialet illustrerat dessa tendenser.

25) Ett annat sätt att ur organisatorisk inlärm timerperspektiv uttrycka denna skillnad mellan *evolving learning* och *ambiguity learning* är att organisationen vid *evolving learning* kan använda sig av en redan existerande "kognitiv karta" vid produktutveckling och inlärm timer. Vid *ambiguity learning* finns inte denna "kognitiva karta" utan måste först framställas i organisationen. Begreppet "kognitiv karta" hämtat från Normann (1969 a) s 211.

18.5. OUTCOME GIVET IDÉGENERERINGSPROCESSEN

I föregående avsnitt diskuterades betydelsen av idégenereringsprocessens egenskaper för hur innovationsprocessen kommer att gestalta sig. I detta avsnitt skall vi gå ytterligare ett steg och diskutera hur idégenereringsprocessens egenskaper kan tänkas påverka *outcome* av produktutvecklingsprocessen. Först behandlas *framgång/misslyckande* och därefter *nyhetsgraden för marknaden*.

18.5.1. Framgång givet idégenereringsprocessen

Om vi granskar våra fall vad avser sambandet mellan framgång/misslyckande och idégenereringsprocessens egenskaper får vi den bild som framgår av tabell 18.6.

	Framgång	Misslyckande
Latent idé/ Inläarning	Lill-Allers Må Bra 2 Specialfemina	
Löst kopplade processer	Lexikon	Bra Konst Må Bra 1

Tabell 18.6. Relation mellan produktutvecklingsprocessens outcome i form av framgång/misslyckande och karakteristika i idégenereringsprocessen.

Tabell 18.6. har stor likhet med tabell 18.2. De fall som ansluter till organisationens tidigare kompetens har vi i idégenereringsprocessen funnit bäst tolkade genom latent idé/inlärningsmodellerna, vilket är naturligt eftersom latent idé-modellen framhäver produktidéns närhet till organisationens tidigare verksamhet. De fall som innebär utveckling av ny kompetens har i idégenereringsprocessen bäst tolkats som löst kopplade processer.

Vårt empiriska material visar stöd för en hypotes att idégenereringsprocesser med *latent idé/inläring*-egenskaper tenderar (under förutsättning att produktutvecklingsprojektet startas och innovationsprocessen

genomförs) att resultera i *framgång* i fler fall än vad idégenereringsprocesser med *löst kopplade processer*-egenskaper gör. För att närmare granska detta förhållande skall vi studera ett av de misslyckade fallen - Bra Konst.

18.5.1.1. Exemplet Bra Konst

Vi konstaterade i avsnitt 18.4.1. hur det i idégenereringsprocessen Bra Konst förekom två olika rationalitetsgrunder för startande av klubben - stor försäljning av *reproduktioner*²⁶⁾ och stort intresse för *klassisk konst*.²⁶⁾ Då innovationsprocessen startat kommer dessa två rationalitetsgrunder att leva kvar i och ge effekter på innovationsprocessen och därmed också inverka på den fortsatta utvecklingen av konceptet. Effekterna på innovationsprocessen är följande:

För det första kommer utvecklingsansträngningarna att påverkas av två *olika system av referensramar*.

Det ena systemet av referensramar omfattar *referensramarna akademiskt konstitntresse, grund för konstskänmarurval, kvalitet och poängtering av medlemstidning* och bygger i stor utsträckning på *klassisk konst*. Det andra systemet av referensramar omfattar *referensramarna konstitntresse, reproduktionshypoteser, poängtering av reproduktionen och alternativa kanaler* och bygger i stor utsträckning på *reproduktioner*. Vi har således två olika system av referensramar som bygger på var sin rationalitetsgrund i idégenereringsprocessen. Mellan dessa system av referensramar kan vi också finna exempel på motstridiga referensramar eller referensramar som inte är konsistenta med varandra, såsom *akademiskt konstitntresse* vs *konstitntresse, poängtering av medlemstidning* vs *poängtering av reproduktionen, poängtering av medlemstidning* vs *alternativa kanaler och kvalitet* vs *poängtering av reproduktionen*.²⁷⁾

För det andra kommer de två rationalitetsgrunderna också att leda till att *individerna* i innovationsprocessen har *olika syn* på konceptet.

TB och *MS* har i stor utsträckning grundat sin syn på konceptet på *klassisk konst* med andra individer såsom *RJ, BR, SGS* och *EF* i större utsträckning än *TB* och *MS* (och varierande över tiden) grundat sin syn på konceptet på *reproduktioner*. Dessa individer kommer därmed också att bygga sitt engagemang i innovationsprocessen på de olika systemen av referensramar.²⁷⁾

26) Fortsättningsvis refererar vi till dessa rationalitetsgrunder med beteckningarna *reproduktioner* resp *klassisk konst*.

27) De två rationalitetsgrundernas påverkan på innovationsprocessen illustreras i figur 18.1.

Innovationsprocessen			Marknadsföring		Marknad (klubbmedlemmar)	
Idégenererings- processen						
Rationalitets- grunder	Referensramar	Individer	Idéelement	Delsystem	Medlemstidning till "Arspaket 77"	Säljfolder
	akademiskt konstintresse grund för konst- kännarurval	TB	information om konstver- ken populärkonst Konstverket i tiden	Medlems- tidning		information om konst- verken
Klassisk konst	kvalitet poängtering av medlemstidning	MS	Konststycken klassiska mästarna information om konstver- ken	Grundidé		Medlems- tidning (47 %)
		RJ SGS EF BR	samlarmapp	Samlaridén		samlarmapp Samlaridén (70 %)
	konstintresse reproduktions- hypoteser		reproduktioner placering av reproduktioner inramning	Tavelidé	reproduktioner placering av reproduktioner inramning	Tavelidé (63 % - starkt minskande)
Reproduktioner	poängtering av reproduktionen alternativa kanaler		icke-inramning byte av repro- duktioner	Inramnings- idé	icke-inramning byte av repro- duktioner	

Figur 18.1. Rationalitetsgrundernas påverkan på innovationsprocessen samt effekter på marknadsföring och marknad i Bra Konst.

För det tredje kommer de två rationalitetsgrunderna också att leda till att utvecklingsansträngningarna riktas mot två olika delar av konceptet (*delkoncept*).

Det första delkonceptet bygger på *klassisk konst* och omfattar delsystemen *Grundidé* och *Medlemstidning* innehållande idéelementen *klassiska mästarna*, *information om konstverken*, *populärkonst*, *Konstverket i tiden* och *Konststycken*. Det andra delkonceptet bygger på *reproduktioner* och omfattar delsystemen *Tavelidé* och *Inramningsidé* inkluderande idéelementen *placering av reproduktioner*, *reproduktioner*, *inramning*, *icke-inramning* och *byte av reproduktioner*. Förutom dessa två delkoncept finns också delsystemet *Samlaridén* omfattande idéelementen *information om konstverken*, *reproduktioner* och *samlarmapp* som delvis knyter de två delkoncepten till varandra.²⁷⁾

Vi har därmed sett hur två olika rationalitetsgrunder i idégenereringsprocessen - *klassisk konst* och *reproduktioner*-skapat en innovationsprocess där två system av referensramar bildats med motstridiga referensramar som följd, där olika individer kommit att arbeta med konceptet med de olika systemen av referensramar som grund och där konceptet blivit delat i två delar. Vi har därmed också illustrerat det förhållande då en idégenereringsprocess med *löst kopplade processer*-egenskaper resulterat i en innovationsprocess med *ambiguity learning*-karaktäristika.²⁸⁾ Låt oss nu se hur dessa karaktäristika i innovationsprocessen, vilka har sin grund i idégenereringsprocessen, kan tänkas påverka graden av framgång då produkten presenteras på en marknad.

27) De två rationalitetsgrundernas påverkan på innovationsprocessen illustreras i figur 18.1.

28) Normann (1969 a) har också beskrivit hur egenskaper i projektgenomförandet (*ambiguity learning*-liknande i vår begreppsapparat) har sina rötter i förhållanden vid projektinittieringen:

"... avskärmande av verkliga oppositionella politiska grupperingar från att påverka beslutet underlättar initiering av omorienteringar och medför också att reell problemlösning och reella mål- och värderingsförändringar inte sker. (... ..) Detta är i sin tur en viktig orsak till att ambivalens och brist på värdesamstämmighet tenderar att karakterisera projektgenomförandet vid idiosynkratiska projekt (en typ av omorientering, mitt förtydligande.)" s 219.

I Bra Konst kan vi konstatera, att de två delkoncepten också påverkar marknadsföringen. Denna marknadsföring förändras också över tiden.

I den första beskrivningen av Bra Konst till medlemmarna (*Medlemstidning* till "Årspaket 77") är det delkonceptet som bygger på *reproduktioner* som får en framträdande roll. I den senare säljfoldern beskrivs både delkonceptet som bygger på *reproduktioner* (*Tavelidé* och *Inramningsidé*) och delkonceptet som bygger på *klassisk konst* (*Medlemstidning* och *Grundidé*). Det har i marknadsföringen således ägt rum en förskjutning från delkonceptet som bygger på *reproduktioner* till delkonceptet som bygger på *klassisk konst*. Dessutom beskrivs i säljfoldern *Samlaridén*.²⁹⁾

I den efterföljande medlemsundersökningen visar det sig att *Tavelidén* (63 %) och *Samlaridén* (70 %) fått större genomslagskraft hos medlemmarna än vad *Medlemstidning* (47 %) fått.²⁹⁾

18.5.1.2. Principen om konsonans

Klubbmedlemmarnas intresse för klubben beror således till stor del av ett samlarintresse (*Samlaridén*) men det finns också många bland klubbmedlemmarna som intresserat sig för *Tavelidén* och *Medlemstidning*. Kan vi använda detta förhållande för att förklara Bra Konsts misslyckande?

Vi skall använda oss av Normanns (1969 a) *princip om konsonans* som utgångspunkt för en diskussion om Bra konsts misslyckande:

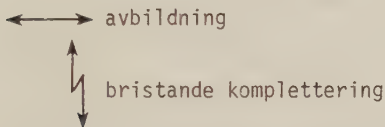
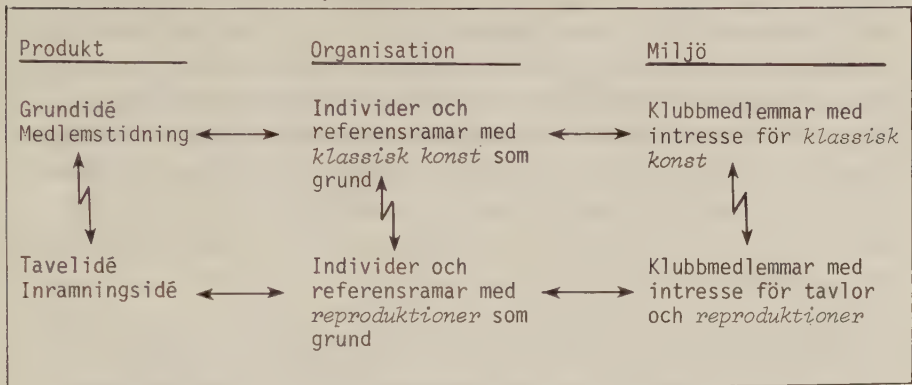
För att förklara framgångsrika innovationer har "principen om konsonans" postulerats. Den innebär att systemkomponenter och relationer mellan dem bör komplettera varandra på varje systemnivå och avbilda varandra mellan systemnivåer.³⁰⁾

Om vi applicerar principen om konsonans på fallet Bra Konst finner vi att systemkomponenter och relationer mellan dem avbilda varandra mellan systemnivåer medan systemkomponenter och relationer mellan dem inte kompletterar varandra på varje systemnivå. Vi sammanfattar resonemanget i figur 18.2.

29) Jfr figur 18.1.

30) Normann (1969 a) s 230. *Principen om konsonans* kan ses som "principen om överensstämmelse" applicerad på produktutveckling. Andra författare som mer allmänt diskuterat överensstämmelse mellan organisationen och miljön är Buckley (1967) p 63 (*mapping*) och Rhenman (1974) s 37 ff (*principen om överensstämmelse*).

Systemnivå



Figur 18.2. Bra Konst och principen om konsonans.

Vi har tidigare konstaterat att produkten fått sin utformning på ett sätt som vi kan tolka som två olika delkoncept, byggande på *klassisk konst* resp *reproduktioner*. Vi har också sett hur det i organisationen funnits individer och referensramar med *klassisk konst* som grund och individer och referensramar med *reproduktioner* som grund. I Normanns (1969 a) termer innebär detta att vi på systemnivån produkt har två olika systemkomponenter (delkoncept) som inte helt kompletterar varandra och att vi på systemnivån organisation har individer och referensramar som inte heller helt kompletterar varandra.

I miljön (klubbmedlemmar) har vi sett att det funnits klubbmedlemmar som intresserat sig för *Tavelidén* och medlemmar som intresserat sig för *Medlemstidning*. En hypotes för Bra Konsts misslyckande kan då vara att de klubbmedlemmar som visat intresse för *Medlemstidning* har ett intresse för *klassisk konst* och att de medlemmar som visat intresse för *Tavelidén* har ett intresse för *tavlor och reproduktioner*. Om denna hypotes är sann skulle det också i miljön finnas komponenter som inte helt kompletterar varandra.

Under samma förutsättning, att hypotesen om miljön är sann, har systemkomponenterna på de olika systemnivåerna produkt - organisation - miljö avbildat varandra. Produktens delkoncept byggande på *klassisk konst* avbildas i organisationen av individer och referensramar med *klassisk konst* som grund och i miljön av klubbmedlemmar med intresse för *klassisk konst*. På ett liknande sätt avbildas produktens delkoncept, som bygger på *reproduktioner*, i organisationen genom individer och referensramar med *reproduktioner* som grund och i miljön av klubbmedlemmar med intresse för *reproduktioner*.

Vi kan således konstatera, att Bra Konst misslyckats på grund av att de förutsättningar som principen om konsonans stipulerar inte varit uppfyllda. De förutsättningar som inte varit uppfyllda beror på *bristande komplettering* på systemnivåerna produkt och organisation samt, om vår hypotes om klubbmedlemmarna är sann, *bristande komplettering* på systemnivån miljö.

Vi har därmed illustrerat hur en idégenereringsprocess med *löst kopplade processer*-egenskaper givit en innovationsprocess som karakteriseras av *ambiguity learning*, vilken i sin tur resulterat i en produkt, vilken i enlighet med principen om konsonans *misslyckats* då den introducerats på en marknad.

I den tidigare diskussionen har vi speciellt pekat på hur egenskaper i idégenereringsprocessen orsakat två olika system av referensramar och motstridiga referensramar, att olika individer kommit att arbeta med konceptet med olika system av referensramar som grund samt att konceptet blivit delat i två delkoncept. Vi ser dessa förhållanden som en viktig del av förklaringen till misslyckandet.³¹⁾

18.5.1.3. Konklusion

Vårt empiriska material visar stöd för en hypotes att idégenereringsprocesser med löst kopplade processer-egenskaper som genomförs misslyckas i

31) Normann (1969 a) har speciellt betonat konsistenta referensramars ("värdesamstämmighet") betydelse för framgång:

"Bristande värdeintegration (särskilt då den uppstår genom introduktion av nya värderingar eller kollisioner med värderingar) tycks vara en viktig källa till initiering av nya projekt. Men under projektgenomförandefasen förändras problemet väsentligt: Då är god värdesamstämmighet nödvändig." s 208.

större utsträckning än vad idégenereringsprocesser med latent idé/inläring-egenskaper gör. Bör då organisationer helt avstå från att satsa på projekt där man kan iaktta en idégenereringsprocess med löst kopplade processer-egenskaper? Nej, som vi skall se i nästa avsnitt, visar vårt empiriska material på högre nyhetsgrad för marknaden i sådana projekt jämfört med andra.

18.5.2. Nyhetsgrad för marknaden givet idégenereringsprocessen

I detta avsnitt skall vi granska hur idégenereringsprocessens egenskaper kan tänkas inverka på produktens nyhetsgrad för marknaden. Vi sammanfattar vårt fallmaterial i tabell 18.7.

	Nyhetsgrad för marknaden		
	Ganska låg	Medelhög	Ganska hög
Latent idé/ Inläring	Specialfemina	Må Bra 2	Lill-Allers
Löst kopplade processer		Må Bra 1	Lexikon Bra Konst

Tabell 18.7. Relation mellan produktutvecklingsprocessens outcome i form av nyhetsgrad för marknaden och karakteristika i idégenereringsprocessen

Vårt fallmaterial visar en svag tendens till att *nyhetsgraden för marknaden* blir *högre* i produktutvecklingsprocesser där idégenereringsprocessen har *löst kopplade processer*-egenskaper.

Löst kopplade processer avbildar en idégenereringsprocess där individers rationella handlingar - oberoende av varandra - tillsammans konstituerar en idé. Detta innebär att olika rationalitetsgrunder kan förekomma i idégenereringsprocessen. Förklaringen till den högre nyhetsgraden för marknaden, som vi ovan förknippade med löst kopplade processer, kan finnas i att olika rationalitetsgrunder i idégenereringsprocessen "korsbefruktas" på ett sådant sätt att för marknaden unika produktidéer uppstår.

Andra studier har uppehållit sig vid sambandet mellan "korsbefruktnings av idéer" och innovation och argumenterat för att korsbefruktnings av idéer leder till innovationer eller idéer till innovationer.³²⁾

Vi skall genom exempel från vårt empiriska material visa hur olika rationalitetsgrunder i idégenereringsprocessen kan korsbefruktnas och leda till en produkt som av marknaden uppfattas som ny.

18.5.2.1. Exemplet Lexikon

I fallet Lexikon har vi tidigare³³⁾ konstaterat en nyhetsgrad för marknaden i tre dimensioner:

- a) Lexikonet distribueras med hjälp av en för svenska förhållanden helt ny metod (*bokklubbslexikon*)
- b) Lexikonet var det första större *färgillustrerade* lexikonet i Sverige
- c) Lexikonet *förnyas kontinuerligt*, vilket är unikt i lexikonvärlden.

32) Gerstenfeld (1970) har rapporterat korsbefruktnings som en viktig *egenskap* i kreativa organisationer - "cross-fertilization of ideas resulting from a mixture of specializations". Refererad i Twiss (1980) p 75.

Också Thompson (1965) har på samma tema behandlat korsbefruktnings som grund för idéuppkomst:

"Multiple group membership will facilitate innovation by increasing the amount of and diversity of input of ideas and stimulation, ..." p 13-14.

Thompson (1965) pekar också på hur *konflikt* leder till *pluralism* och stöd för *innovation*:

"Conflict generates problems and uncertainties and diffuses ideas. Conflict implies pluralism and forces coping and search for solutions, whereas concentrated authority can simply ignore obstacles and objections. Conflict, therefore, encourages innovations." p 4.

Wilson (1966) har genom att studera den formella organisationen funnit att organisationens *diversifieringsgrad* påverkar organisationens förmåga till idéuppkomst för större innovationer:

"The greater the diversity of the organization, the greater the probability that members will conceive of major innovations." p 200.

Normann (1975) diskuterar samma tema som förutsättning för affärsidéutveckling och refererar vidare till andra tänkare/forskare som varit inne på samma linje:

"Tesen att någon form av spänning mellan två eller flera föreställningsramar, som alla gör anspråk på att kunna tillämpas på en och samma situation, är befrämjande för tillväxt eller t o m utgör själva essensen i nyskapandeprocessen, är väl belyst hos klassiska tänkare och filosofer som Hegel och Pareto liksom bland moderna forskare som Schon och Koestler." s 139.

33) Se avsnitt 11.2.2.3.

I den tidiga delen av idëgenereringsprocessen Lexikon³⁴⁾ vill JL byta ut en gammal upplaga av ett lexikonverk och ge *en ny upplaga* till dem som redan köpt lexikonet. Utbytet skall ske via bokhandeln och bokhandlarna skall *ersättas med andra böcker* från Lademanns. *Bokhandlarna i Danmark* vägrar dock att delta i detta utbyte eftersom de *inte vill ha ersättning i form av böcker*. Vi har således två olika rationalitetsgrunder, JL:s vilja att *byta upplaga* och ge *ersättning i form av böcker* samt bokhandlarnas i Danmark *vägran att delta* eftersom man *ej vill ha ersättning i form av böcker*. Denna vägran leder till att JL söker ett nytt sätt att distribuera lexikonet - distribution via bokklubb.

Två olika rationalitetsgrunder har därmed korsbefruktats, eller i detta fall snarare konfronterats, så att ett nytt sätt att tänka (distribuera lexikon via bokklubb) uppstått. Detta sätt att tänka blev sedan en viktig del av nyhetsgraden för marknaden, först i Danmark och sedan i Sverige (enligt a) ovan).

Senare i idëgenereringsprocessen söker RJ efter en långvarig produkt i den svenska bokklubben Bra Böcker med rationalitetsgrunden *att få medlemmarna att stanna kvar*. Samtidigt försöker JL *utnyttja rättigheterna för färgbildsmaterialet* i Sverige. Därför föreslår JL att Bra Böcker skall ge ut lexikonet i Sverige.

De två olika rationalitetsgrunderna *att få medlemmarna att stanna kvar* och *utnyttja rättigheterna för färgbildsmaterialet* korsbefruktas därmed på ett sådant sätt att det leder till utgivning av ett färgillustrerat lexikon i Sverige, vilket också utgör en väsentlig del av nyhetsgraden för marknaden för lexikonet (jämför b) ovan).

18.5.2.2. Exemplet Bra Konst

Nyhetsgraden för marknaden för Bra Konst består i³⁵⁾

- a) populär beskrivning av klassisk konst
- b) kombinationen beskrivning av klassisk konst och reproduktioner

Vi har i tidigare avsnitt uppmärksammat de två rationalitetsgrunderna *klassisk konst* och *reproduktioner* i idëgenereringsprocessen Bra Konst. Den förstnämnda får RJ att föreslå en kurs om konst i populariserad form och den sistnämnda leder till att man föreslår att konstverk skall reproduceras. Dessa två idëelement (*konstidé* och *reproduktioner*) diskuteras i

34) Se avsnitt 5.6.3.

35) Se avsnitt 12.2.2.3.

Bra Böckers ledningsgrupp, korsbefruktas och leder till Bra Konst-idén - kombinationen reproduktion och klassiska mästare där den klassiska konsten skall presenteras på ett populärt sätt.³⁶⁾ De sistnämnda egen-skaperna utgör Bra Konsts nyhetsgrad för marknaden, enligt a) och b) ovan.

18.5.2.3. Konklusion

Vi kan därmed konkludera våra empiriska iakttagelser beträffande sambandet mellan nyhetsgrad för marknaden och idégenereringsprocessen. Huvudinriktningen för produkten påverkas av de förhållanden som råder under idégenereringsprocessen, vilket vi visat genom exempel från vårt empiriska material. Detta har också uppmärksamats i andra studier.³⁷⁾ I vårt empiriska material har vi också visat att *korsbefruktnig*, av det slag som i andra studier betecknats som befrämjande för innovatio-ner, förekommit i idégenereringsprocesser med *löst kopplade processer*-egenskaper. Denna korsbefruktnig, vilken vi sett i vårt empiriska ma-terial, kan leda till effekter för produktens utformning, vilka gör produkten unik i förhållande till andra produkter på marknaden (*hög nyhetsgrad för marknaden*).

Vårt empiriska material visar således att projekt med löst kopplade processer-egenskaper i idégenereringsprocessen har större risk att *misslyckas* men också att sådana projekt tenderar att ge produkter med *högre nyhetsgrad för marknaden*.

36) Se avsnitt 5.7.3.

37) Jämför Normann (1969a) s 169 och Olofsson (1969) s 172, tidigare citerade vid fotnot 22 i detta kapitel.

Sandkull (1970) har diskuterat hur sättet att initiera ett projekt påverkar outcome i termer av *novelty* (i vår begreppsapparat - nyhets-grad för organisationen). p 76 ff.

KAP 19

ORGANISATORISK INLÄRNING

I detta avslutande kapitel skall vi sammanfatta studiens resultat vad avser organisatorisk inläring samt diskutera giltighetsområdena för dessa resultat.

19.1. ÅTERBLICK

I kap 3 gjorde vi en första genomgång av relationerna mellan inlärningsbegreppen (*organisatorisk inläring* och *organisatorisk kunskap*) och de begrepp vi använder i samband med produktutveckling. Dessa senare begrepp var *produktutvecklingsprocess*, *produkt*, *idégenereringsprocess*, *idé*, *innovationsprocess* och *innovation*. Vi använde dessutom begreppen *nyhetsgrad för organisationen* och *nyhetsgrad för marknaden* för att karaktisera produkten.

I kap 6 fokuserade vi speciellt innovationsprocessen och dess resultat. Vi utvecklade en modell för beskrivning av innovationsprocessen (begreppen *individuella*, *organisatoriska* och *miljö-processer* samt *influens*, *interaktion* och *konfluens*) och dess resultat där begreppen *nyhetsgrad för organisationen*, *nyhetsgrad för marknaden* och *framgång* var viktiga begrepp. Beskrivningsmodellen för innovationsprocesser visade sig användbar för beskrivning av de processer som ägt rum vid produktutveckling, bl a på grund av två viktiga egenskaper:

- a) modellen avbildar delprocesser i innovationsprocessen och påverkanrelationer mellan dessa, förhållanden som gjorde den lämplig för sortering av data
- b) modellen bygger på kronologi¹⁾

Beskrivningsmodellens processbegrepp tycktes dock inte tillräckligt kraftfulla för att den organisatoriska inläringen i innovationsprocesserna skulle framträda.

1) Begreppet *kronologi* vid företagsbeskrivningar har behandlats av Danielsson (1978). Den behandling av kronologi som sker i modellen är närmast att jämföras med Danielssons (1978) *kronologi-utveckling*, där "tiden beaktas fortlöpande", s 51.

I kap 13 blev därför intentionen att formulera en modell vilken fångar dimensioner med starka relationer till organisatorisk inläring. Dessa dimensioner formulerades i *EIRAS-modellen* som flöden av idéelement, individer, referensramar, handlingar och scener. Genom denna modell och de relaterade begreppen *precision*, *integration*, *sediment*, *sedimentering* och *erosion* förfinades också den grundläggande begreppsapparaten från kap 3.

I den efterföljande analysen av Bra Konst (kap 14) fokuserade vi speciellt på flödet av idéelement och flödet av referensramar och EIRAS-modellen gjorde det möjligt att samtidigt studera idétransformation, sedimentering och erosion, d v s vi kunde se hur idén transformerades till produkt samtidigt som förändringar ägde rum i organisationens uppsättning av sediment.

I kap 15-16 kompletterades denna analys med flödestolkningar, analyser av idétransformationer och analyser av sedimentering och erosion i de resterande fem fallen. Detta gjorde det möjligt att kontrollera att EIRAS-modellen inte var en "enfallsmodell" utan kunde appliceras på samtliga studerade fall. Det var också möjligt att använda begreppen *precision*, *integration*, *sediment*, *sedimentering* och *erosion* i relation till EIRAS-modellen för de fem fallen. Slutligen användes EIRAS-modellen för analys av två ytterlighetsformer av inläring - *ambiguity learning* och *evolving learning* - vilka presenterades i kap 17.

I kap 18 konstaterade vi samband mellan några av de begrepp som formulerats i studien. Ett annat viktigt resultat av kap 18 var identifieringen av viktiga egenskaper i *fertila* och *sterila* utvecklingsmiljöer.

19.2. RESULTATENS GILTIGHETSOMRADEN

En form av resultat som studien givit upphov till är begrepp, begreppsrelationer och modeller med relation till fenomenet organisatorisk inläring. Dessa resultat har framför allt framkommit genom tolkningar av det empiriska materialet (induktion). Genom att de begreppsmässiga resultaten inducerats från ett specifikt empiriskt material blir en diskussion om resultatens giltighetsområden nödvändig.

Vi skall föra denna diskussion i två steg. För det första, skall vi se studiens resultat som en *helhet* och diskutera vilka organiserade verksamheter som denna helhet kan appliceras på. För det andra, skall vi diskutera *EIRAS-modellen* och de begrepp som vi här kopplat till denna modell - *ambiguity learning* och *evolving learning*.

19.2.1. Teknologi med låg rutinmässighet

Vårt empiriska material utgörs av 6 produktutvecklingsprocesser och de utvecklingsmiljöer som dessa ägt rum i - allt hämtat från förlagsbranschen. Förlagsbranschen är således den familj vi studerat och för vilken våra begrepp och modeller äger giltighet.

För vilka andra familjer kan begreppen vara giltiga? Att besvara denna fråga innebär att vi måste "idka släktforskning" och söka släktskap mellan familjen förlagsbranschen och andra familjer.

Vi har redan i kap 2 angivit grunden för en sådan "släktforskning". Vi har konstaterat att familjen förlagsbranschen (speciellt de delar vi studerar) tillhör släkten *teknologi med låg rutinmässighet*. Vår uppgift blir således att finna andra familjer som också kan anses tillhöra släkten *teknologi med låg rutinmässighet*, för att därmed ge en bild av *giltighetsområdet* för våra resultat.

19.2.1.1. Karakteristika hos teknologi med låg rutinmässighet

Vid genomgången av teknologibegreppet²⁾ fann vi att *kunskap med låg analyserbarhet* och *råmaterial med hög variation* utgör de egenskaper vi kan förknippa med teknologi med låg rutinmässighet. Vi fann också att de verksamheter vi studerat har låg analyserbarhet och hög variation - dock inte extremt hög.³⁾ En teknologi med egenskaperna låg analyserbarhet och hög variation skapar också effekter i form av *osäkerhet* och *oförutsägbarhet* och dessa effekter har vi också kunnat konstatera i de studerade verksamheterna.

2) Se avsnitt 2.6.1. och appendix 1.

3) Se avsnitt 2.6.2. och appendix 2.

19.2.1.2. Andra familjer

Vi skall nämna några exempel på tänkbara familjer med en likartad teknologi som de studerade organisationerna. Diskussionen bygger naturligtvis inte på välgrundade data om verksamheterna. Den är endast en genomgång av vad som vid ytlig betraktelse tycks vara intressanta expansionsriktningar då vi vill söka efter andra organiserade verksamheter karakteriserade av teknologi med låg rutinmässighet.

Engwall (1978) har studerat nyhetstidningsförlag (speciellt dagstidningar). Han har därvid givit exempel på andra organiserade verksamheter, universitetsinstitutioner, teaterorganisationer och sjukhus, vilka i ett viktigt avseende, mjukvarudelen av produktionen viktig ⁴⁾, liknar de studerade. Eftersom de studerade organisationerna i denna studie också i detta avseende har likheter med nyhetstidningsförlagen skall exemplen ovan tjäna som utgångspunkt för detta avsnitt.

Universitetsinstitutioner har en verksamhet som till viss del (exempelvis forskningsområdet) kan karakteriseras med lågt analyserbar kunskap byggande på intuition. Forskningsprocesser kan i många fall ses som osäkra och oförutsebara. När det gäller utbildningssidan av universitetsinstitutionernas verksamhet kan vi se en betydande variation i råmaterialet (olika studerandegrupper). Skulle man exempelvis kunna tala om forskningsprocesser karakteriserade av ambiguity learning/evolving learning eller om fertila/sterila forskningsmiljöer? Kan vi tala om precision och integration i forsknings- och utbildningsprodukter?

Från universitetsinstitutioner är inte steget långt till andra utbildningsorganisationer. ⁵⁾ Kanske är några av de i denna studie framförda begreppen intressanta att använda vid utveckling och karakteristik av utbildningsprodukter. ⁶⁾

4) Engwall (1978):.

"... the software component is crucial to production." p 254.

5) March & Olsen (1976), en viktig inspirationskälla för studien, har hämtat övervägande delen av sina fallbeskrivningar från utbildningsorganisationer, både utom och inom universitetsvärlden.

6) Förf har i begränsad omfattning använt sig av begreppen idéelement, system av idéelement och integration som modell för utveckling av utbildningsprodukter.

Teaterorganisationer förefaller ha låg analyserbarhet i kunskapen (kunskap för bedrivande av skådespelaryrket, regi etc) och variation i råmaterialet (olika skådespel). Leder dessa förutsättningar till osäkerhet och oförutsägbarhet? Kan man tala om exempelvis fertila och sterila teatermiljöer?

I anslutning till teaterorganisationer kan vi tala om andra kulturverksamheter som film, konst och musik. Dessa verksamheter, framför allt film, har stora likheter med teaterorganisationer.

En del av organisationerna som verkar inom konst och musik, framför allt konst- och musikförlag, har en likhet med de studerade organisationerna i denna studie i det att verksamheten har en kreativ del och en teknisk. Kan man tala om olika referensramar på olika scener i sådana organisationer?

Sjukhus ger associationer till servicebetonade och/eller kunskapsintensiva verksamheter som banker, försäkringsbolag, advokat-, redovisnings-, annons-, konsult-, reklam- och resebyråer. Inom dessa kan det finnas hög variation i råmaterialet (olika behov av service) och inom en del organisationer har man skapat teknologier för att motverka sådan variation (standardisering). Analyserbarheten kan i vissa fall vara hög (exempelvis advokat- och redovisningsbyråer) men i andra fall låg (konsultbyråer). Kan man tala om idéelement eller system av idéelement i de produkter som sådana organisationer erbjuder?

Slutligen, kommer tankarna till organisationer vars produkter består av ett komplex av idéer (exempelvis politiska och religiösa organisationer, intresseorganisationer). I sådana organisationer förefaller verksamheten grunda sig på kunskap med låg analyserbarhet och med hög variation i råmaterialet. Kan man tala om idéelement, precision, system av idéelement och integration för att karakterisera produkterna som sådana organisationer erbjuder?

19.2.2. Generellt giltiga resultat

I föregående avsnitt har vi diskuterat giltighetsområdet för resultaten som helhet. Vi skall nu behandla frågeställningen vilka begrepp och modeller som har en mer generell giltighet. Vi skall därvid diskutera

EIRAS-modellen samt de relaterade begreppen *ambiguity learning* och *evolving learning*. I denna diskussion anknyter vi till två problemställningar som formulerades i rapportens inledning - *det metodologiska problemet* och *det teoretiska problemet*.

19.2.2.1. Det metodologiska problemet

Det metodologiska problemet beskrevs inledningsvis som hur *organisationsforskaren* skall "finna ett sätt att beskriva produktutvecklingsprocesser som samtidigt ger möjlighet att fånga fenomenet organisatorisk inlärning".⁷⁾

Som tidigare (avsnitt 19.1.) påpekats fanns en otillfredsställelse med den beskrivningsmodell som presenterades i kap 6 eftersom dess begrepp inte var tillräckligt kraftfulla för att identifiera fenomenet organisatorisk inlärning. Det empiriska materialet innehöll "spår" av inlärning som inte blev tillräckligt tydliga då materialet presenterades med hjälp av beskrivningsmodellen i kap 7 - 12.

Det krävdes således en modell som på ett mer explicit sätt fångade den organisatoriska inlärningen. Denna modell formulerades i kap 13.

När jag studerade det empiriska materialet stod det från början klart att enskilda individer spelat väsentliga roller i den organisatoriska inlärningen. Att RJ varit betydelsefull för den historiska inlärningen i Bra Böcker kunde inte betvivlas. Lika klart framstod det att i samtliga de studerade fallen hade en eller flera individer varit väsentliga för den inlärning som ägt rum. En första viktig dimension för att fånga organisatorisk inlärning blev således *individer*.

Men individerna i sig själva var inte tillräckliga att studera. För att kunna fånga den organisatoriska inlärningen måste jag studera vad individer företar sig. Det var genom individers handlingar som organisationen fick möjlighet att lära. Den andra viktiga dimensionen för att fånga organisatorisk inlärning blev således *handlingar*.

Men att studera endast individers handlingar var inte tillräckligt. I det empiriska materialet kunde jag se hur individers handlingar präglade

7) Se avsnitt 1.2.3.

des av de erfarenheter och värderingar som man bar på. Ofta hade olika individer olika erfarenheter och värderingar som återspeglades i inläringen. Men alla värderingar och erfarenheter kunde inte relateras till en enskild individ. Det fanns också ett slags inneboende egenskaper i organisationen som tilläts prägla handlingarna. För att fånga organisatorisk inläring blev det viktigt att också studera de erfarenheter och värderingar som präglade handlingar. Jag kallade denna dimension *referensramar*.

Men inte heller dimensionerna individer, handlingar och referensramar skulle visa sig tillräckliga för att fånga organisatorisk inläring. Det fanns i det empiriska materialet tydliga exempel på hur den kontext i vilken inläringen ägt rum också påverkat inläringen. Inlärningsprocesser som passerade genom olika organisatoriska enheter förändrade exempelvis karaktär. (Bra exempel på detta är nedläggningen av Må Bra 1, som präglades av den kultur som fanns i ledningsgrupperna samt hur Bra Konst påverkas av den rationellt-effektiva kulturen på tekniska avdelningen.) Jag behövde en dimension som fångade denna egenskap hos den organisatoriska inläringen och den kallade jag *scener*.

Men inte heller nu var det tillräckligt för att fånga organisatorisk inläring. Individer handlar utifrån vissa referensramar under vissa sceners inverkan. Dessa handlingar fick effekter genom att de avsatte spår i något konkret. I denna studie var det produkter som var det konkreta. Inläringen avspeglade sig i att idéer transformerades till nya konkreta produkter för organisationen. För att fånga denna inläring som också framträdde i det empiriska materialet behövde jag ytterligare en dimension - *idéelement*.

För att fånga och beskriva den organisatoriska inläringen i det empiriska materialet behövde jag således en modell som belyste dimensionerna idéelement, individer, referensramar, handlingar och scener. Denna modell kallades *EIRAS-modellen*. Hur stämmer denna modell överens med andra författares sätt att hantera organisatorisk inläring i sina studier?

Vi skall återvända till några av de studier som utgjort grund då vi funderade över modellens dimensioner för att se hur EIRAS-modellens delar kan relateras till den behandling som organisatorisk inläring fått i dessa studier: Argyris & Schön (1978), Cyert & March (1963), Hedberg

(1979), March & Olsen (1976) och Normann (1969a/75), Argyris & Schön (1978) behandlar organisatorisk inlärning ur ett action-perspektiv, Cyert & March (1963) och March Olsen (1976) har sin huvudfokusering på beslutsprocesser men behandlar i detta sammanhang också organisatorisk inlärning och Hedberg (1979) har integrerat tankar med relation till organisatorisk inlärning från olika studier. Normann (1969 a) undersökte produktutvecklingsprocesser för att dra slutsatser om organisationers innovationsförmåga. Normann (1975) har inriktat sig på utveckling av företags affärsidéer i en begreppsapparat där inlärning och kunskapsutveckling är viktiga begrepp.

Även om ovanstående studier inte kan göra anspråk på att täcka in samtliga ansatser som gjorts beträffande organisatorisk inlärning har de tillsammans en viss spännvidd. Vi undersöker dessa studier och granskar de tankar som blivit så explicitgjorda att de resulterat i för ansatsen viktiga begrepp.

19.2.2.1.1. Argyris & Schön (1978)

I den ansats som Argyris & Schön (1978) gjort i relation till organisatorisk inlärning framträder *individdimensionen* klart. Den framkommer i begrepp som *individuals* (p 9, 17-19), *members of the organization* (p 13-17, 23-28) och organisationer som *collections of individuals* (p 9, 28). Individernas roll för den organisatoriska inläringen framgår tydligt:

Just as individuals are the agents of organizational action, so they are the agents for organizational learning.⁸⁾

Dimensionen *referensramar* finner vi i Argyris & Schöns (1978) begrepp *theories of action*. För individers handlande finns bakomliggande *individual theories of action* (p 10, 28):

... all deliberate action had a cognitive basis, that it reflected norms, strategies, and assumptions or models of the world which had claims to general validity.⁹⁾

8) Argyris & Schön (1978) p 19.

9) Argyris & Schön (1978) p 10.

På motsvarande sätt finns det *organizational theories of action* (p 11-15, 25-28) som bakgrund till organisationers handlande:

..., then organizational learning might be understood as the testing and restructuring of organizational theories of action and, in the organizational context as in the individual one, we might examine the impact of models of action theories upon the capacity for kinds of learning.¹⁰⁾

Av citatet framgår också dimensionens koppling till organisatorisk inlärning. *Organizational theories of action* har enligt författarna följande innehåll:

The norms, strategies, and assumptions (... ..) constitutes its (the company's, min anm) *theory of action* ...¹¹⁾

Argyris & Schön (1978) särskiljer speciellt de theories of action som kan konstrueras genom att *observera* individuellt respektive organisatoriskt beteende - *individual theory-in-use* (p 28) och *organizational theory-in-use* (p 13-25). Individernas betydelse för dessa sistnämnda theories-in-use framgår av nedanstående:

As individual members continually modify their maps and images of the organization, they also bring about changes in organizational theory-in-use.¹²⁾

Handlingsdimensionen är också uppenbar i Argyris & Schön (1978). Den framgår redan i begreppet *theory of action*. Organisationen lär genom individers handlingar:

... organizations learn only through the experience and action of individuals.¹³⁾

This fundamental learning loop is one which individuals act from organizational theory-in-use, which leads to match or mismatch of expectations with outcome, and thence to confirmation or disconfirmation of organizational theory-in-use.¹⁴⁾

10) Argyris & Schön (1978) p 11.

11) Argyris & Schön (1978), p 14

12) Argyris & Schön (1978) p 17

13) Argyris & Schön (1978) p 9.

14) Argyris & Schön (1978) p 18.

I Argyris & Schöns (1978) ansats relativt organisatorisk inlärnin g har vi således funnit att dimensionerna *individer*, *referensramar* och *handlingar* används.

19.2.2.1.2. Cyert & March (1963)

Den ansats som Cyert & March (1963) gör betraktar organisationen som en koalition av *individer* (*coalition of individuals*, p 27). I sin diskussion av organisatorisk inlärnin g pekar författarna speciellt på individens roll i denna inlärnin g:

... organizational adaptation uses individual members of the organization as instruments.¹⁵⁾

Organisationens mål (*organizational goals*, p 26 ff, 117) och organisatoriska förväntningar (*organizational expectations*, p 44 ff) ges ett innehåll liknande *referensramar*. Organisationens mål påverkas av individernas egna målsättningar och organisationens förväntningar påverkar beslutsprocesserna i organisationen:

... the goals of a business firm are a series of more or less independent constraints imposed on the organization through a process of bargaining among potential coalition members...¹⁶⁾

From time to time this coalition (or parts of it) makes decisions that involve organizational resources of one sort or another. These decisions depend on certain information and expectations formed within the organization.¹⁷⁾

Vi har således i Cyert & March's (1963) ansats funnit inslag av *referensramar*, dels av det slag vi kan relatera till enskilda individer (och som tillsammans genom bargaining konstituerar organizational goals) och dels sådana som har karaktären av organisationens inneboende egenskaper (organizational expectations).

I den ansats som Cyert & March (1963) gör med relation till organisatorisk inlärnin g har man således behandlat dimensionerna *individer* och *referensramar*.

15) Cyert & March (1963) p 123.

16) Cyert & March (1963) p 43.

17) Cyert & March (1963) p 78.

En ansats som Cyert & March (1963), vilken förutsätter individer för organisatorisk inlärning ("... organizational adaptation uses individual members of the organization as instruments", p 123) förutsätter indirekt också individers handlingar. Handlingar förekommer emellertid explicit endast i förbigående (exempelvis: "... we constrain the individual or subgroup from acting outside those limits; ...", p 33) i författarnas framställning.

19.2.2.1.3. Hedberg (1979)

Som tidigare nämnts är Hedberg (1979) ett försök att integrera en mängd studier med relevans för fenomenet organisatorisk inlärning. Hedberg (1979) har därvid också kommit att använda olika begrepp som hämtats från dessa studier.

För *individdimensionen* använder Hedberg (1979) exempelvis beteckningarna *members of organizations* (p 14) och *individual actors* (p 16). Att individer av Hedberg (1979) anses som ett viktigt inslag i organisatorisk inlärning framgår av nedanstående citat:

Individuals' learning is doubtless important in organizational learning. Organizations have no other brains and senses than those of their members.¹⁸⁾

Dimensionen *referensramar* har av Hedberg (1979) diskuterats under många namn. Det talas om *organizations' cognitive structures* (p 65), hur organisationen utvecklar *world views and ideologies* (p 15) och hur *myths* (p 34) och *mappings of reality* (p 34) påverkar organisationens *theories of action* (p 34). Också i Hedbergs (1979) analogi med organisationen som en teater finner vi ett uttryck för *referensramar - repertoires of plays*:

Organizations can be thought of as stages where repertoires of plays are performed by individual actors.¹⁹⁾

Detta citat visar också inslag av *handlingsdimensionen*. Individer handlar i organisationen - "*plays are performed by individual actors*".

18) Hedberg (1979) p 14-15.

19) Hedberg (1979) p 16.

I Hedbergs (1979) behandling av organisatorisk inlärnin g finner vi så-
ledes inslag av dimensionerna *individer*, *referensramar* och *handlingar*.

19.2.2.1.4. March & Olsen (1976)

March & Olsen (1976) studerar huvudsakligen beslutsprocesser men har
även formulerat vilka implikationer som deras syn på beslutsprocesser
får för organisatorisk inlärnin g.²⁰⁾

Individdimensionen motsvaras i March & Olsen (1976) huvudsakligen av
begreppen *organizational participants* (p 60-66) och *individuals* (p 56,
63). Hur individen medverkar i den organisatoriska inlärnin gen framgår
av nedanstående citat:

The individual tries to learn and to modify his behavior on the
basis of his learning. In the simple situation, he affects organiza-
tional action and the action effects the environment; ...²¹⁾

Dimensionen *referensramar* finner vi i March & Olsen (1976) både av det
slag som vi kan koppla till enskilda individer och sådana som är inne-
boende egenskaper i organisationen. Referensramar som kopplas till en-
skilda individer är *individual beliefs* (p 57) och är olika för olika in-
divider:

... different individuals and parts of the organization 'see' dif-
ferent worlds.²²⁾

Den organisatoriska motsvarigheten är *organizational beliefs* (p 60) och
exemplifieras av March & Olsen (1976) med "myths, fictions, legends,
folklore, and illusions" (p 59).

Handlingsdimensionen finner vi också i March & Olsen (1976) tvådelad på
samma sätt som dimensionen referensramar - *individual action* (p 57 ff)
och *organizational action* (p 57 ff). Relationen mellan individual action,
organizational action och individual learning beskrivs på följande sätt:

20) March & Olsen (1976) p 54-68.

21) March & Olsen (1976) p 58.

22) March & Olsen (1976) p 59.

... we assume that individuals within an organization take action, that that action produces organizational behavior (organizational action, min anm), that individuals learn from the apparent environmental response.²³⁾

Dimensionen *scener* förekommer i viss utsträckning i March & Olsen (1976). Man talar om *different parts of the organization* (p 59, 60) och *organizational subunits* (p 60) och pekar också på hur denna kontext kan inverka på inläringen:

... different individuals and parts of the organization "see" different worlds.²⁴⁾

The tendency to use or activate different parts of an organizational memory will vary across individuals as well as organizational subunits.²⁵⁾

I March & Olsens (1976) diskussion om organisatorisk inläring, vilken speciellt behandlar icke fullständiga inläringscyklar (incomplete learning cycles), har man tagit fasta på dimensionerna *individer*, *referensramar*, *handlingar* och *scener*.

19.2.2.1.5. Normann (1969/75)

En viktig utgångspunkt i Normann (1969a), med syfte att studera organisationers innovationsförmåga, är produktutvecklingsprocessen som en serie transformationer av en idé. Processen beskrivs i Normann (1969b) på följande sätt:

The process of product development, then, starts with an idea or conceptualization of a certain constellation of product dimensions. (... ...) By a series of transformations the idea is materialized into a concrete product ...²⁶⁾

Denna tidigare Normann har således en syn på organisationers innovationsförmåga som har mycket stora likheter med *idéelement* i vår modell.

I Normanns (1975) teori om inläring och utveckling i företag utgör affärsidébegreppet ett mycket väsentligt inslag. Affärsidébegreppet har

23) March & Olsen (1976) p 57.

24) March & Olsen (1976) p 59.

25) March & Olsen (1976) p 60.

26) Normann (1969b) p 2.

dock fått ett sådant omfattande innehåll (s 52-55) att det inte direkt kan jämföras med *idéelement*. För utveckling av affärsidéer har Normann (1975) emellertid myntat begreppet *växtidé*, vilken beskrivs ha samma relation till utvecklingsprocessen som affärsidé till utbytesprocessen (s 126). Detta växtidébegrepp finner vi ha samma funktion i utvecklingsprocessen som *idéelement* i vår modell. Det finns således också i Normann (1975) ett inslag som har likheter med *idéelement*.

I Normanns (1975) ansats motsvaras *individer* av *signifikanta aktörer* (s 30) och *affärsidébärare* (s 102). *Referensramar* motsvaras i Normann (1975) av *idésystemet* ("... uppsättning värderingar, normer, trossatser, begrepp, antaganden o s v")²⁷⁾ samt av *dominerande idéer* (vinnarna i kampen "om vilka idéer som skall accepteras och vara vägledande för företaget").²⁷⁾

I Normanns (1975) ansats om inläring och kunskapsutveckling utgör således dimensionerna *idéelement*, *individer* och *referensramar* viktiga inslag.

19.2.2.1.6. Sammanfattning

Låt oss nu sammanfatta genomgången beträffande andra författares sätt att behandla olika dimensioner i EIRAS-modellen. Se tabell 19.1.

Vårt empiriska material har pekat på behovet av dimensionerna *idéelement*, *individer*, *referensramar*, *handlingar* och *scener* för att fånga och beskriva organisatorisk inläring. Om vi betraktar de andra studier vi undersökt isolerat från varandra pekar de på behovet av *individer* och *referensramar* eller *individer*, *referensramar* och *handlingar* eller *individer*, *referensramar*, *handlingar* och *scener* eller *idéelement*, *individer* och *referensramar* som dimensioner i organisatorisk inläring.

Om vi emellertid betraktar de undersökta studierna sammantaget pekar de också på att det krävs *idéelement*, *individer*, *referensramar*, *handlingar* och *scener* för att beskriva organisatorisk inläring.

27) Normann (1975) s 30.

19.2.2.1.7. Ett par forskarglasögon

Vi har således vårt eget empiriska material och andra studier som också i stor utsträckning bygger på empirisk grund, som pekar på att dimensionerna idéelement, individer, referensramar, handlingar och scener tillsammans är väsentliga för att *identifiera organisatorisk inläring*.

Detta innebär att vi genom att formulera *EIRAS-modellen* har givit oss själva ett *analytiskt redskap*, ett par glasögon, med vilka identifiering av olika dimensioner i *organisatorisk inläring* kunnat ske. Därmed har vi angivit vår lösning på det *metodologiska problemet* från rapportens inledning. Lösningen består i att vi angivit ett hjälpmedel att fånga och beskriva den organisatoriska inläringen.

19.2.2.2. Det teoretiska problemet

I rapportens inledning formulerades det teoretiska problemet: "Hur sker *organisatorisk inläring* och vilka förhållanden underlättar denna inläring?"²⁸⁾

Vi har identifierat viktiga dimensioner i organisatorisk inläring. Men vi har i vårt empiriska material inte sett enstaka idéelement, individer o s v. Vi har i stället sett flöden av idéelement, flöden av individer o s v, vilka format en process, som omkombinerats till en process med andra egenskaper, där nya individer inträtt i processen, med nya referensramar, vilka kanske givit nya handlingar och idéelement, där nya kulturer i form av scener blivit skådeplats för processen och påverkat denna, med förändrad karaktär som följd, med omformning ...

Organisatorisk inläring är således en mångdimensionell och komplex process utsatt för förändringar.

Vi kunde också i vårt empiriska material se olika slag av inläring, eftersom flödena av idéelement, individer o s v hade olika karaktär i olika processer. Vi antog att vi med hjälp av *EIRAS-modellen* skulle kunna identifiera ett helt spektrum av olika sådana processer. Detta skulle vi kunna göra genom att lägga märke till egenskaper hos flödena. Vi försökte emellertid inte att utforska detta spektrum av olika proces-

28) Se avsnitt 1.2.2.

ser utan avgränsade oss till att söka de *yttterlighetsformer* av inläring, som vi dels fann i vårt empiriska material och dels också såg som de logiska yttterligheterna. Dessa två yttterligheter av inläring kallade vi *ambiguity learning* och *evolving learning*. Vi har därmed också fått en del av svaret på frågan: Hur sker organisatorisk inläring?

Ibland består processen av *rikliga flöden* (många idéelement, många individer o s v) med *låg anpassning* inom och mellan flödena och där *gränsen* gentemot flöden i andra processer är *oklar*. Detta är den svårhanterliga *ambiguity learning*.

Ibland består processen av *begränsade flöden* (få idéelement, få individer o s v) med *hög anpassning* inom och mellan flödena och där *gränsen* gentemot flöden i andra processer är *klar*. Detta är den lätthanterliga *evolving learning*.

Ibland består processen av en blandning av *icke-anpassade* och *välanpassade* flöden där gränsen gentemot flöden i andra processer tidvis är *oklar* och tidvis är *klar*. Processen utgör då en del av det *spektrum* som vi antar finns mellan *ambiguity learning* och *evolving learning*.

Låt oss gå till den andra delfrågan i det teoretiska problemet: Vilka *förhållanden* underlättar organisatorisk inläring?

Under förutsättning att vi inte närmare preciserar vilket slag av inläring vi syftar på har vi redan givit en del av svaret i kap 18.²⁹⁾ Det krävs en *fertil utvecklingsmiljö* för organisatorisk inläring. Förhållanden som stöder organisatorisk inläring är således *nyttänkande i organisationen*, *flexibilitet i resurser* och *omfattande erfarenhet av utvecklingsverksamhet*.³⁰⁾

Men då har vi endast besvarat frågan vilka förhållanden som underlättar organisatorisk inläring - utan hänsyn till vilket slag av inläring det är. Kan vi också besvara följande fråga?: Vilka förhållanden underlättar organisatorisk inläring om den är av slaget *ambiguity learning* eller *evolving learning*?

29) Se avsnitt 18.3.2. och 18.3.3.

30) Beträffande *expansiv och utvecklingsbar* yttre miljö fann vi studier som motsade att dessa förhållanden underlättar organisatorisk inläring.

Nej, det kan vi inte. Vi har inget empiriskt material som kan hjälpa till att ge svar på en sådan fråga. Vi saknar i vårt empiriska material framgångsrika fall av renodlad ambiguity learning och misslyckade fall av evolving learning.³¹⁾ För att besvara frågan om förhållanden som underlättar olika slag av inläring skulle vi behöva genomföra en studie med helt annan design än den vi genomfört. Här finns plats för fortsatt forskning.

19.3. AVSLUTNING

Vi har studerat ett problemområde i gränslandet mellan produktutveckling och organisatorisk inläring. Vi har utifrån tidigare studier diskuterat relevanta begrepp för detta problemområde. Vi har givit dessa begrepp ett empiriskt innehåll. Det empiriska materialet har också inducerat andra begrepp, med vilka vi kunnat förfinas vår begreppsapparat. Det empiriska materialet och resultat av andra studier har också gjort det möjligt att dra slutsatser om samband mellan olika begrepp. Vi har också pekat på giltighetsområden för i studien viktiga begrepp och modeller. Slutligen, har vi försökt komma fenomenet organisatorisk inläring närmare.

Genom denna ansats har vi försökt öka förståelsen för de processer som äger rum vid organisatorisk inläring och produktutveckling, men ...

31) Se tabell 18.1.

APPENDIX 1

A.1. TEKNOLOGIBEGREPPET

Ett *tidigare teknologibegrepp* hade en betoning av *mekaniseringsgrad* (degree of mechnization) i organisationer. Denna användning av teknologibegreppet finns i Amber & Amber (1962) (automaticity scale) och Woodward (1965) (kontinuum från customer technology till continuous-process technology).¹⁾ Denna betoning av teknologibegreppet gjorde det mindre användbart för jämförelse av andra organisationer än de som bedrev industriell verksamhet.²⁾ Även under senare år har studier utförts med denna typ av teknologibegrepp, t ex Blau et al (1976) och Marsh & Mannari (1981).

Ett *senare teknologibegrepp* uppstod genom att Perrow (1967) diskuterade i termer av rutinmässighet (the routine - nonroutine continuum). På så sätt breddades användningsområdet för teknologibegreppet så att även icke-industriell verksamhet kunde beskrivas.²⁾

A.1.1. Teknologibegreppet enligt Perrow (1967)

Grundbegreppet i Perrows (1967) teknologibegrepp är "raw material", vilket bl a framgår av sättet att definiera teknologi - som de processer som ett "raw-material" genomgår.

By technology is meant the actions than an individual performs upon an object, with or without the aid of tools or mechanical devices, in order to make some change in that object. The object, or "raw material" may be a living being, human or otherwise, a symbol or an inanimate object.³⁾

Vidare tar Perrow (1967) fasta på två karakteristika hos "raw material", nämligen "understandability of its nature", vilken resulterar i "more predictability and efficiency in transformation", och "its stability and

1) Woodward (1965) p 38 f;

2) Lynch (1974) p 338-40.

3) Perrow (1967) p 195.

variability; that is, whether the material can be treated in a standardized fashion or whether adjustment to it is necessary".⁴⁾

Det råder också interaktion mellan dessa karakteristika.

These two characteristics interact, or course. On the one hand, increased knowledge of the nature of the material may lead to the perception of more varieties of possible outcomes or products, which in turn increases the need for more intimate knowledge of the nature of the material...

... On the other hand, if increased knowledge of the material is gained but no expansion of the variety of output occurs, this permits easier analysis of the sources of problems that may arise in the transformation process.⁵⁾

Perrow (1967) formulerar också i anslutning till de två karakteristika hos "raw material" två aspekter av teknologi:

The first is the number of exceptional cases encountered in the work, that is, the degree to which stimuli are perceived as familiar or unfamiliar.⁶⁾

The second is the nature of the search process that is undertaken by the individual when exceptions occur. We distinguish two types of search process. The first type involves a search which can be conducted on a logical, analytical basis (...). The second type of search process occurs when the problem is so vague and poorly conceptualized as to make it virtually unanalyzable. In this case no "formal" search is undertaken, but instead one draws upon the residue of unanalyzed experience or intuition, or relies upon chance and guesswork.⁷⁾

Den första aspekten ansluter till "its (raw materials, min anm) stability and variability;" och den andra aspekten ansluter till "understandability of its (raw materials, min anm) nature".

Daft & Macintosh (1981) döper dessa två aspekter eller karakteristika hos "raw material" till "task variety" och "task analyzability".⁸⁾

Slutligen dikotomiserar Perrow (1967) de två aspekterna och får ett kontinuum av teknologier, routine technology - nonroutine technology, enligt figur A.1.1:

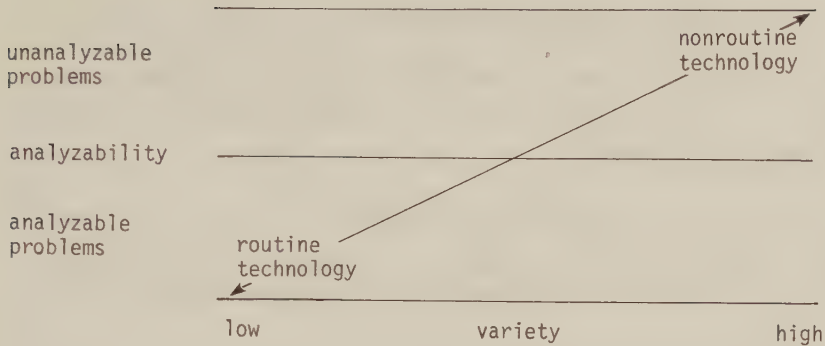
4) Perrow (1967) p 197.

5) Perrow (1967) p 197.

6) Perrow (1967) p 195-96.

7) Perrow (1967) p 196.

8) Daft & Macintosh (1981) p 208.



Figur A.1.1: Perrows teknologibegrepp efter Perrow (1967) och Daft & Macintosh (1981).

Efter 1967 har en mängd studier publicerats⁹⁾ där man diskuterat teknologibegreppet i anslutning till Perrow (1967). Man har därvid använt olika begrepp som i stor utsträckning uttrycker samma förhållanden som Perrows (1967) routine - nonroutine kontinuum. Se tabell A.1.1.

routine(ness)	Perrow (1967), Lynch (1974)
variety	Daft & Macintosh (1981), Overton, Schneck & Hazlett (1977), Hasenfeld & English (1974), Leatt & Schneck (1981).
predictability/ unpredictability	Perrow (1967), Lynch (1974), Hrebiniak (1974), Hasenfeld & English (1974), Leatt & Schneck (1981).
certainty/ uncertainty	Overton, Schneck & Hazlett (1977), Hasenfeld & English (1974), Leatt & Schneck (1981).
analyzability	Perrow (1967), Daft & Macintosh (1981), Hrebiniak (1974).
knowledge	Perrow (1967), Lynch (1974), Hasenfeld & English (1974), Leatt & Schneck (1981).

Figur A.1.1 Begrepp/begreppspar i senare studier med relation till Perrows routine-nonroutine kontinuum.

9) För en sammanställning av empiriska studier om organisationers teknologi publicerade 1965-71; se Lynch (1974) p. 352-53.

A.1.2 Teknologibegreppet i denna studie

Någon definition av begreppet teknologi skall inte ges i denna studie. Endast hur begreppet används och vilka dimensioner som därvid anses väsentliga skall diskuteras.

Teknologibegreppet används för att karakterisera verksamheter i det slag av organisationer som studeras, d v s för att karakterisera de processer som äger rum för att omvandla olika slag av input till output.¹⁰⁾

Teknologibegreppets *beskrivningsdimensioner* är routine, variety, predictability, certainty, analyzability och knowledge. Dessa dimensioner beskriver i olika avseenden teknologi. Fortsättningsvis diskuteras dessa dimensioners relation till varandra med utgångspunkt från hur olika författare behandlat begreppen.

A.1.2.1 Routine

Daft & Macintosh (1981) ser liksom Perrow (1967) begreppet *routine* som ett övergripande begrepp till *variety* och *analyzability*.

However, the routine-nonroutine continuum originally described by Perrow (1967) is an aggregation of two underlying task characteristics, task variety and task analyzability.¹¹⁾

A.1.2.2 Variety

Daft & Macintosh (1981) definierar *task variety* som förekomsten av oväntade händelser.

Task variety (... ..) is the frequency of unexpected and novel events that occur in the conversion process.¹²⁾

Variety beskrivs också i förhållande till *certainty* och *predictability*:

10) Engwall (1978) (p 3) och Perrow (1967) (p 195) diskuterar teknologibegreppet på liknande sätt.

11) Daft & Macintosh (1981) p 208.

12) Daft & Macintosh (1981) p 208.

Low variety means that participants experience considerable certainty about the occurrence of future activities; high variety means that participants typically cannot predict problems or activities in advance.¹³⁾

Variability definieras av Leatt & Schneck (1981) i förhållande till objekten i processerna och de metoder som används:

"Variability" was the amount of variation in the raw materials and in techniques...¹⁴⁾

"Variability in raw material" är också en av de bestämmande delarna i Hasenfeld & English (1974) begrepp "determinacy of technology".

A.1.2.3 Predictability/unpredictability

Lynch (1974) använder *predictability* för att beskriva händelser som ger upphov till verksamheten i organisationen:

Think of all the kinds of events that cause your work. How often would you say you are able to anticipate and predict the nature of these events?¹⁵⁾

Därmed får "predictability of events" enligt Lynch (1974) en likhet med sättet att diskutera *variety* i Daft & Macintosh (1981) och variability i Leatt & Schneck (1981), se ovan!

Hasenfeld & English (1974) anger en av bestämningarna till "determinacy of technology" som "unpredictable techniques due to limited knowledge" och anknyter därmed predictability till *knowledge*.

Leatt & Schneck (1981) använder unpredictability i samband med begreppen uncertainty, knowledge, instability och variability:

Uncertainty focussed on unpredictability due to lack of knowledge; instability emphasized unpredictability arising from changes in each patient's condition; and variability referred to unpredictability arising from variations among patients and their nursing care needs.¹⁶⁾

13) Daft & Macintosh (1981) p 208.

14) Leatt & Schneck (1981) p 227.

15) Lynch (1974) p 354.

16) Leatt & Schneck (1981) p 227.

Instability definieras i sin tur i relation till predictability:

"Instability" was defined in terms of the unpredictable fluctuations in raw materials and techniques.¹⁷⁾

A.1.2.4 Certainty/uncertainty

Leatt & Schneck (1981) relaterar begreppen *uncertainty* till *predictability* och *knowledge*. Se citat föregående avsnitt.

En mer explicit definition av begreppet *uncertainty* ges i följande citat:

"Uncertainty" was defined as the degree to which there was insufficient knowledge about both the raw materials and the probability of achieving intended outcomes through application of the techniques.¹⁸⁾

Hasenfeld & English (1974) använder också "lack of certainty about cause-effect relationships" för att bestämma begreppet "determinacy of technology".

A.1.2.5 Analyzability

Daft & Macintosh (1981) ger en explicit förklaring till begreppet *analyzability*:

When the conversion process is analyzable, participants typically follow an objective, computational procedure to resolve problems.¹⁹⁾

However, some work is not analyzable, so no objective, computational procedure will tell a person exactly how to respond. Participants may have to spend time thinking about what to do, and they may actively search for solutions beyond normal procedures (Cyert & March, 1963). This dimension is similar to what Thompson (1967) called knowledge of cause-effect relationships.²⁰⁾

Hrebiniak (1974) använder också begreppet *analyzability* utan att någon förklaring anges.

17) Leatt & Schneck (1981) p 227.

18) Leatt & Schneck (1981) p 227.

19) Daft & Macintosh (1981) p 208.

20) Daft & Macintosh (1981) p 208-09.

A.1.2.6 Knowledge

Under de tidigare avsnitten har vi diskuterat *knowledge* som grunden för *unpredictability* och *uncertainty* (Leatt & Schneck (1981)) och grunden för *unpredictability* (Hasenfeld & English (1974)). Vidare använder Lynch (1974) "insufficient knowledge" som en faktor för att beskriva teknologi.

Hasenfeld & English (1974) använder begreppet *knowledge* i samband med en bestämning av begreppet "determinacy of technology":

... the availability of knowledge of cause-effect relations in assessing and changing human attributes...²¹⁾

A.1.2.7 Sammanfattning

Slutsatsen av ovanstående genomgång blir att vi har ett antal starkt interrelaterade begrepp som ofta används för att beskriva karaktären på teknologin i en organisation. Det ligger inte inom ramen för denna studie att helt klarlägga relationerna mellan dessa begrepp utan här skall endast några antydningar göras.

Kunskap (knowledge) tycks vara ett *grundläggande begrepp* som utgör grunden för säkerhet (*certainty*) och förutsägbarhet (*predictability*). Frånvaron av kunskap ökar osäkerheten och minskar möjligheterna till förutsägelser, åtminstone om kunskap definieras i enlighet med Thompson (1967): "Knowledge of cause-effect relationships".

Analyserbarhet (analyzability) tycks vara starkt relaterat till kunskap (*knowledge*). Analyserbarheten uttrycker en *egenskap* hos kunskapen, vilken form som kunskapen har. Kunskap kan finnas i form av logiska och formaliserade relationer då vi har hög analyserbarhet eller i form av vaga erfarenheter eller intuition (... "unanalyzed experience or intuition, or relies upon chance and guesswork")²²⁾ då vi har låg analyserbarhet. Vi kan anta att kunskap med hög analyserbarhet ger effekter i form av säkerhet och hög förutsägbarhet medan låg analyserbarhet ger effekter i form av osäkerhet och låg förutsägbarhet.

21) Hasenfeld & English (1974) p 280.

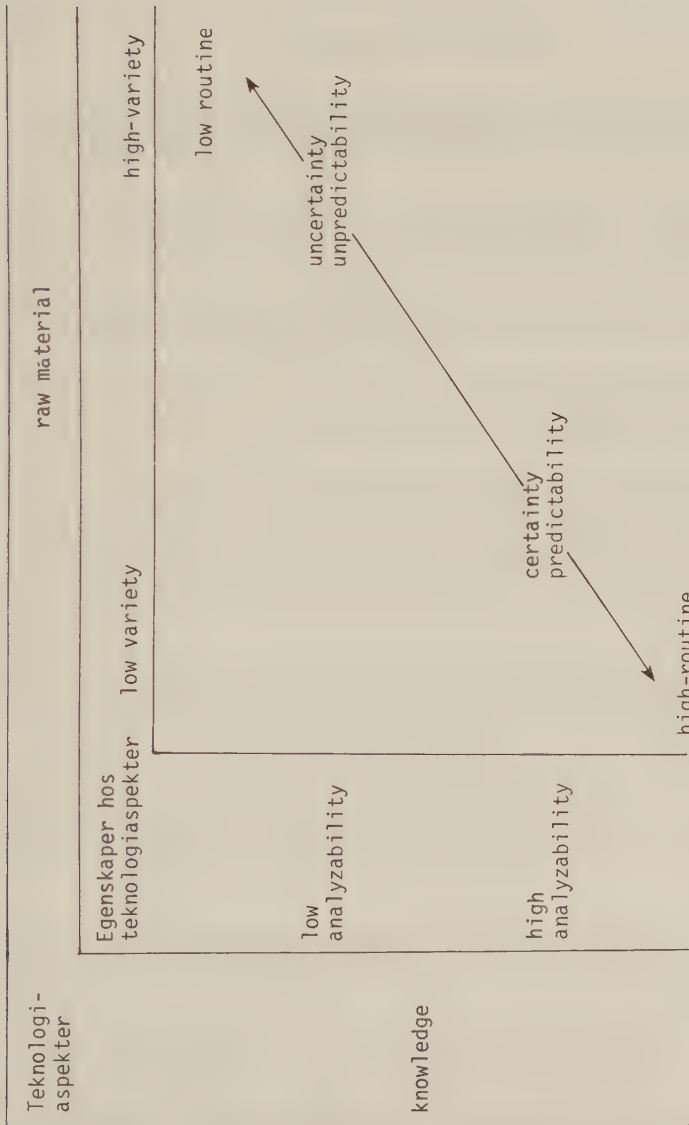
22) Perrow (1967) p 196.

Variety, som uttrycker *egenskapen* hos "raw material", har analog inverkan på säkerhet och förutsägbarhet som analyserbarhet. Om "raw material" kännetecknas av hög variation får vi effekter i form av osäkerhet och låg förutsägbarhet. Om vi däremot har låg variation i "raw material" får vi effekter i form av säkerhet och hög förutsägbarhet.

Slutligen, tycks *rutinmässighet* (*routine*) vara det överordnade begreppet som är ett aggregat av de övriga begreppen. Daft & Macintosh (1981) ser *routine* som ett aggregerat begrepp av *task analyzability* och *task variety* liksom Perrow (1967). Vi kan också intuitivt inse att säkerhet, hög förutsägbarhet, hög analyserbarhet och låg variation leder till en rutinmässig form av verksamhet medan osäkerhet, låg förutsägbarhet, låg analyserbarhet och hög variation leder till en verksamhet med låg rutinmässighet.

Sammanfattningsvis har vi således två *teknologiaspekter* (*knowledge* och *raw material*), vilkas *egenskaper* beskrivs med hjälp av begreppen *analyzability* (beskriver egenskaperna hos *knowledge*) och *variety* (beskriver egenskaperna hos *raw material*). Egenskaperna hos teknologiaspekterna ger upphov till vissa *effekter* (*certainty* och *predictability*) i omvandlingsprocesserna.

Vi kan därmed sammanfatta vår diskussion av teknologibegreppet i figur A.1.2, vilken har Perrow (1967) och Daft & Macintosh (1981) som utgångspunkt.



Figur A.1.2 Teknologibegreppets beskrivningsdimensioner med utgångspunkt från Perrow (1967) och Daft & Macintosh (1981)

APPENDIX 2

A.2. TEKNOLOGI I DE STUDERADE ORGANISATIONERNA

Verksamheten i de studerade organisationerna kan beskrivas genom tre relativt separerbara och huvudsakligen sekventiella delprocesser.¹⁾

- I. Den *kreativa produktionsprocessen* avser det kreativa skapandet av en produkt.
- II. Den *tekniska produktionsprocessen* avser överföring av den kreativa produkten till annat medium och mångfaldigande av produkten.
- III. *Distributionsprocessen* avser distribution av den mångfaldigade produkten till konsumenter.

Den kreativa produktionen utgör en viktig del av verksamheten²⁾ och är också nyckeln till framgång och överlevnad inom förlagsbranschen. Detta beror till viss del på att produkternas livstid är mycket kort (dagspress - en dag, veckopress - en vecka, ett bokpaket - två till tolv månader).

VD:n om verksamheten i Allers Förlag, vilket principiellt gäller även Bra Böcker:

I princip gäller det att ge ut en ny produkt varje vecka. Därför krävs det i grunden en kreativ anda, dock inte så kreativ att den blir äventyrlig. Man måste också ha ett ekonomiskt förstånd.

I följande avsnitt skall vi kartlägga teknologin i de studerade organisationerna genom att applicera det teknologibegrepp som blev resultatet av diskussionen i Appendix 1. Som underlag för vår kartläggning av teknologin använder vi intervjuer från personer som är involverade i verksamheterna i de studerade organisationerna.

1) Jfr Engwalls (1978) beskrivning av verksamheten vid nyhetstidningar omfattande faserna "collection, processing, reproduction and distribution of information", p 49 f.

2) Engwall (1978) uttrycker samma sak om nyhetstidningsorganisationer "The organizations mentioned hitherto are extraordinary organizations in that the software component is crucial to production." p 254.

A.2.1 Den kreativa produktionsprocessen

Den *kunskap* som finns inom populärpressektorn om åtgärder i tidningar som leder till framgång tycks vara ganska stor. Samtidigt understryker nedanstående citat det standardiserade sättet (*låg variation*) att framställa tidningar. LJ, om populärpressektorn:

Det här är en gammal beprövad bransch där man hittat de slagnummer man gör tidningar efter och dem bibehåller man.

Inom populärpressektorn finns dock ett problem med att kunskapen tycks ha blivit omodern (d v s *låg kunskap*), vilket följande citat uttrycker.

SS: Om man skall få fart på de etablerade produkter som finns måste man hitta Columbi Ägg - men vi vet inte vad det är.

LÅ: Det är få av dessa tidningar (nystartade tidningar de senaste åren, min anm) som fastnat på marknaden, vilket visar hur svår branschen är.

Följande citat talar för att det standardiserade sättet (*låg variation*) att framställa tidningar utgör ett hinder för att utveckla ny *kunskap* inom branschen.

OL: Det finns inom branschen så mycket slentrianmässigt, traditionsbundna och halvt vidskepliga spelregler som lever med fortfarande och är ett hinder för utvecklingen.

Sättet att framställa en tidning redaktionellt, vilket följande citat gäller, tycks till icke oväsentlig del bygga på intuition (*låg analysbarhet*).

JP: Det är svårt att säga hur det går till. Det jobbas fram inom redaktionen - man arbetar i team som bollar med idéerna.

OL: Det bygger mycket på känsla, personlighet och erfarenhet. Det är en oändlig erfarenhetskedja som ligger bakom. Konsten är att försöka att inte upprepa sina misstag - att eliminera felprocenten så mycket som möjligt. Så upplever jag det, men det finns ju många skolor och uppfattningar inom branschen. Men det är en väldigt oexakt vetenskap.

JP: Det är lite utveckling varje gång man ger ut en tidning. Man brukar säga att veckotidningarna styr läsaren men det är lika ofta läsaren som styr produkten. Man kan inte sätta sig vid ett ritbord och rita upp produkten som i andra branscher.

Det sistnämnda citatet uttrycker *osäkerheten* i den skrivande journalistens situation.

Också den kreativa produktionsprocessen i Bra Böcker beskrivs som intuitiv (*låg analyserbarhet*). Citatet uttrycker dessutom *låg förutsägbarhet*.

När det gäller den redaktionella sidan kan vi grovt karakterisera vad som sker där som diffus process som kännetecknas av intuition, kreativitet, öppenhet etc. Vi möttes ofta av uttalande typ "det diskuterade vi fram", "den idén fick vi där", "kom i kontakt med på en resa" m fl."³⁾

Det finns emellertid också uttalande som tyder på *förutsägbarhet* i högre grad. SGS, om urvalet av böcker inom Bra Böcker:

Genom att ögna igenom (boken) vet jag med 99 % säkerhet var det kommer att hamna (om boken antas eller inte, min anm).

Urvalsprocessen i Bra Böcker är dock inte standardiserad (*hög variation*) och detsamma är förhållandet med det sortiment som förlaget arbetar med.

SGS: Beträffande bokval till paket råder en total principlöshet om vem som bestämmer. Det finns ej heller några normer för hur många som läser olika förslag, men varje bok som blir antagen läses av flera personer och i tveksamma fall av 5-6 stycken.⁴⁾

SGS: Vi kan emellertid inte göra en bok som passar 100 000 människor, men vi kan, och jag tycker att vi bör, ha ett varierande sortiment som riktar sig till olika sidor hos människan.

Ett uttryck för viljan att variera innehållet i tidningar inom populärpressektorn är följande citat.

LJ: Valet man har att göra är presentationen, redigering, duktiga skribenter, säljande försidor och reklam. Man kan också satsa på att förändra tidningens mix och den förändras allt eftersom tiden går. Tidningen följer ju också den dagsaktuella utvecklingen - politiskt och ekonomiskt.

3) Månsson (1979) s 33.

4) Månsson (1979) s 32.

Denna vilja återspeglas också i den kreativa produktionsprocessen som *hög variation*.

Slutligen, ett citat som visar på *osäkerheten* och *oförutsägbarheten* i tidningsbranschen jämfört med andra branscher - åtminstone i en utvecklingssituation.

JP: Inom andra branscher tror jag att man har helt andra kriterier när man utvecklar produkter. Tidningsbranschen spelar hela tiden med den okända massan läsare.

Det mest slående intrycket av ovanstående genomgång är den *låga analyserbarheten* vad gäller *kunskap*. Den förekommer i både citat vad gäller Allers Förlag och Bra Böcker. Beträffande *variationen* i *materialet* finns uttalanden som tyder på *hög* såväl som *låg variation*. Detta är de iakttagelser vi kan göra vad avser egenskaper hos teknologiaspekter.

Om vi granskar de citat där vi spårat effekter av egenskaperna pekar dessa, med något undantag, på *osäkerhet* och *oförutsägbarhet*. Den låga analyserbarheten, osäkerheten och oförutsägbarheten pekar i riktning mot en teknologi med låg rutinmässighet. Å andra sidan ger iakttagelserna om låg variation en antydning om en tämligen rutinmässig verksamhet. Vi drar slutsatsen att teknologin i de studerade organisationerna vad avser den kreativa produktionsprocessen mer har karaktären av *låg rutinmässighet* än av hög rutinmässighet dock utan att vara den mest extrema formen av låg rutinmässighet. Kanske bör också antydningarna att rutinmässigheten hos teknologin är något större vad avser den redaktionella produktionen vid Allers Förlag. Standardisering med återkommande innehåll (fast tidningsmix) och specialiserat journalistkap tyder på detta.

A.2.2 Den tekniska produktionsprocessen

Kunskapen i Allers Förlag om tryckeriteknik är hög.

ES: Allers Förlag har ett fantastiskt fint grafiskt kunnande - kanske bland det bästa i Norden.

Vid Bra Böcker skaffade man sig *kunskap* då man byggde upp en produktionsavdelning. Citatet ger också uttryck för logik och rationalitet (*hög analyserbarhet*) i den tekniska produktionsprocessen.

LD: Vi kände inte mer än 2-3 tryckare på den tiden. Så BR och jag reste runt i världen och byggde upp ett kontaktnät och idag har vi Sveriges största leverantörskontaktnät i den här branschen. Målsättningen var att det skulle vara så rationell inköpsprocess som möjligt.⁵⁾

Följande citat pekar också på logik och rationalitet (*hög analyserbarhet*) och *förutsägbarhet*.

Produktionen kännetecknas (... ...) kanske främst av rationalitet, klara ansvarsgränser och lång planeringshorisont.⁶⁾

Variationen i den tekniska produktionsprocessen är *låg*. Inom Allers Förlag har man en standardiserad produktion med väl inarbetade rutiner. Formen på input till den tekniska produktionsprocessen (manus från den kreativa produktionsprocessen) är standardiserad. Inom Bra Böcker (som har tryckförfarandet förlagt utanför förlaget) har man skapat rutiner för att motverka variationer och antalet undantagsfall är få (*låg variation*). Nedanstående citat ger också uttryck för *hög förutsägbarhet*:

Andra rutiner avdelningen har byggt upp för att skydda sig mot störningar är:

- att aldrig placera en order förrän man besökt företaget och studerat dess rutiner,
- att kontinuerligt ta in arbetsprover från tryckerierna för att bedöma kvalitét och i vilket stadium boken är,
- att köpa efter termen "delivery due to pay" där säljaren står för kostnader och ansvar fram till att böckerna finns hos BBB ...⁷⁾

Beträffande den tekniska produktionsprocessen har citaten visat på hög analyserbarhet, låg variation och hög förutsägbarhet. Vi drar därför slutsatsen att teknologin har karaktären av *hög rutinmässighet*.

A.2.3 Distributionsprocessen

För båda organisationerna gäller att en stor del av distributionsprocessen utförs utanför förlagen. I Allers Förlag sker 20-30 % av distributionen via prenumeration. Som ett slutsteg i den tekniska produktions-

5) Månsson (1979) s 34.

6) Månsson (1979) s 33 om den tekniska produktionen i Bra Böcker.

7) Månsson (1979) s 36.

processen adresstämplas dessa tidningar automatiskt från ett dataminne i postnummerordning (*låg variation*) och distribueras därefter via Postverket. Den övriga distributionen sker huvudsakligen via Presams (Presens Samdistribution) distributionsnät.

I Bra Böcker packas böckerna i paket. Denna förpackningsavdelning består i princip av ett löpande band. Arbetet med att rutinisera verksamheten inom denna avdelning har varit omfattande.

LD: Det gäller alltså att få ner hanterandet i linjer. Tidigare var det "vansinnigt" här, man hanterade paketen flera gånger, lyfte och slet i stället för att systematisera.⁸⁾

Citatet ger uttryck för *låg variation* och *hög analyserbarhet*.

Efter förpackning distribueras bokpaketen direkt till konsumenterna via Postverket.

Denna kortfattade diskussion av den del av distributionsprocesserna som försiggår inom de studerade organisationerna tyder på en teknologi med *hög rutinmässighet*.

A.2.4. Sammanfattning

De projekt som studeras i denna studie är koncentrerade till den kreativa produktionsprocessen. Detta gäller i hög grad *Må Bra 1*, *Lill-Allers*, *Må Bra 2*, *Specialfemina* och *Bra Konst* medan *Lexikon* också berör den tekniska produktionsprocessen. Projekten *Må Bra 1*, *Lill-Allers*, *Må Bra 2* och *Specialfemina* berör dessutom i mindre utsträckning distributionsprocessen. Eftersom de studerade projekten i hög grad koncentreras till den kreativa produktionsprocessen blir teknologin som är föremål för studium av *låg rutinmässighet*.

8) Månsson (1979) s 39.

APPENDIX 3

A.3. INLÄRNING I ALLERS FÖRLAG - FLÖDESTOLKNINGAR

A.3.1 Må Bra 1 tolkad som flöden

På scenen *hälso- och miljörörelserna* (s_1) har referensramen *intresse för friskvård och miljövård* (r_1) växt sig starkare. I anslutning till det ökade intresset för hälsomat genomför *XX och YY* (i_2) på uppdrag av *Hälsokostrådet* (i_1) en undersökning om möjligheterna att starta en hälsokosttidning i Sverige. Utredarnas förslag blir en tidning med ett stort antal egenskaper, vilka vi kan tolka som idéelement - *specialtidning* (e_1) *tidlöst material* (e_2) och *dialog* (e_3) med läsekretsen. Tidningen bör produceras med *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2). Vi tolkar denna sistnämnda rekommendation som en referensram för hur den redaktionella produktionen skall bedrivas.

Som innehåll i tidningen föreslås *kost* (e_4), *fria läkemedel* (e_5), *miljö* (e_6), *fritid* (e_7), *allmän debatt* (e_8), *barn* (e_9), *missbruk* (e_{10}), *kultur* (e_{11}), *reseskildringar och reportage* (e_{12}), *kåserier* (e_{13}) och *serier* (e_{14}), vilka vi samtliga tolkar som idéelement.

På scenen *Allers Förlag* (s_2) har det tidigare funnits *diffusa diskussioner* (a_1) om att ge ut *motionspräglade tidningar* (e_{15}). I dessa har *OL* (i_3) med den personliga referensramen *motionsintresse* (r_3) medverkat.

Hälsokostrådet (i_1) gör en förfrågan till ett *konkurrentförlag* (i_4) om detta vill starta en hälsokosttidning. *Konkurrentförlaget* (i_4) tackar dock nej och förfrågan går vidare till Allers Förlags VD - *BB* (i_5). *OL* (i_3) får i uppdrag att göra en redaktionell bedömning av en sådan tidningssatsning. Eftersom tidningen ligger i linje med *OL:s* personliga intressen, referensramen *motionsintresse* (r_3), och dessutom kan anses som en *framtidssatsning* (r_4) blir *OL:s* svar positivt. Ledningen (*BB* - i_5) fattar *beslut om att starta* (a_2) tidningen och *OL* (i_3) blir projektledare.

OL (i_3) börjar arbeta med idén. Tidningen får också sitt namn - idéelementet *Må Bra* (e_{16}). Vidare kommer idéelementet *målgrupp* (e_{17}) till uttryck i policybeskrivningen. Tidningens skall inte ha någon fanatisk framtoning utan skall göras på *faktamässiga grunder* (r_5). En innehållsbeskrivning görs i vilken några av de idéelement som tidigare föreslagits av *XX* och *YY* (i_2) ingår: *kost* (e_4), *fritid* (e_7), *fria läkemedel* (e_5), *missbruk* (e_{10}) och *motionspräglad tidning* (e_{15}). Också två nya idéelement tillkommer: *faktaråd* (e_{18}), som har sin grund i referensramen *faktamässiga grunder* (r_5) samt *fasta avdelningar* (e_{19}).

OL (i_3) och *EJ* (i_6) gör en dummy, i vilken *målgrupp* (e_{17}) exemplifieras. Dessutom tillkommer idéelement som *annonsorgan* (e_{20}), *layout-* (e_{21}) *mässigt utförande* samt tidningens *periodicitet* (e_{22}). I dummin används också för första gången begreppet *specialtidning* (e_1).

Det finns inga ramar för dumm्यarbetet, vilket har sin grund i referensramen *framtidprodukt* (r_4).

På scenen *Hänt i Veckans redaktion* (s_3) råder uppfattningen att *Hänt i Veckans chefred* *ej* skall arbeta med *Må Bra* (r_6). *Hänt i Veckans redaktion protesterar* (a_3) mot att så är fallet, vilket leder till att *JP* (i_7) blir projektledare och *OL* (i_3) kommer att arbeta allt mindre med tidningen i fortsättningen.

Traditionen inom förlaget föreskriver att *journalister ej* skall styras (r_7). Det finns inom förlaget mycket liten erfarenhet av ekonomisk styrning av utvecklingsverksamhet, varför *Må Bra*-projektet kommer att styras enligt samma principer som den löpande verksamheten - referensramen *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8).

Projektet präglas till en början av optimism - referensramen *framtidprodukt* (r_4) samt av referensramen *journalister skall ej styras* (r_7). Vidare har man också en känsla att något *konkurrentförlag* ligger i *startgrupparna* (r_9) för att göra en liknande tidning.

På scenen *annonsavdelningen* (s_4) genomförs en marknadsundersökning, vilken leder fram till en övertygelse om en *stor annonsmarknad* (r_{10}) för *Må Bra*.

Det redaktionella arbetet påbörjas av *JP* (i_7) och *EJ* (i_6) med den tidigare utarbetade policyn som grund. Denna kan sägas innehålla idéelement

som *kost* (e_4), *fria läkemedel* (e_5), *miljö* (e_6), *fritid* (e_7), *barn* (e_9), *missbruk* (e_{10}), *målgrupp* (e_{17}), *faktaråd* (e_{18}) och *fasta avdelningar* (e_{19}). Till hjälp i det redaktionella arbetet har man ett antal freelansande experter. Den redaktionella produktionen kommer således att ske i enlighet med referensramen *faktamässiga grunder* (r_5) och delvis referensramen *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2). Det finns också inom förlaget en uppfattning att projektarbetet skall ske på samma sätt som arbetet med de övriga tidningarna, d v s snabbt. Dessutom sker arbetet med ganska begränsade resurser. Vi får referensramen *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* (r_{11}).

I marknadsföringsplanen visas vilka distributionskanaler som skall användas. Vi får därmed ett nytt idéelement - *distributionskanaler* (e_{23}). Tidningen skall bli distribueras via hälsokostbutiker, vilket gör att vi kan tala om referensramen *produktanpassad distribution* (r_{12}). I de första numren av tidningen förekommer naturreportage och vi får idéelementet *naturreportage* (e_{24}).

På grund av den låga periodiciteten för tidningen leder mininätredovisningarna till *osäkerhet om upplagens* (r_{13}) storlek.

På scenen *Må Bra:s redaktion* (s_5) finns en positiv inställning till *Må Bra* trots de förhållanden som var rådande vid starten av tidningen. Referensramen *framtidsprodukt* (r_4) är således rådande på denna scen samtidigt som man påpekar att utvecklingsarbetet bedrivits efter referensramen *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* (r_{11}). Referensramarna *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* (r_{11}) och *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8) kommer snabbt att påverka projektet genom styrelsens beslut att tidningen skall bli självbärande.

På scenen *annonsavdelningen* (s_4) omprövas referensramen *stor annonsmarknad* (r_{10}) något. Det krävs en viss minimiupplaga för att referensramen skall vara giltig. En förnyad omprövning av referensramen sker då man specificerar troliga annonsintäkter för olika upplagenivåer.

Förlaget upplever en hårt ansträngd ekonomi och vi kan skönja att en ny referensram - *kostnadsjakt* (r_{14}) - börjar växa fram. Efter ett *experiment* med en *radikal inriktning* (a_4) på tidningen *Femina*, vilket visat sig olönsamt, uppstår en strid mellan scenerna *Feminas redaktion* (s_6) och

danska ägargruppen (s_7). I den påföljande reorganisationen av förlaget tillsätts två *ledningsgrupper* (a_5) med representanter för *danska ägargruppen* (s_7) och den svenska verksamheten. På denna nya scen, *ledningsgrupperna* (s_8) finns förutom representanter för *danska ägargruppen* (s_7) också *BB* (i_5), *JP* (i_7), *BL* (i_8) och *GF* (i_9) som representanter för verksamheten i Sverige. Referensramen *kostnadsjakt* (r_{14}) har ett starkt inflytande på *ledningsgrupperna* (s_8), åtminstone bland representanterna för *danska ägargruppen* (s_7).

De upprepade dåliga upplagorna för *Må Bra* leder till att man börjar tvivla på referensramen *framtidssprodukt* (r_4). Tillsammans med referensramarna *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8) och *kostnadsjakt* (r_{14}) leder detta till att *ledningsgrupperna* (s_8) börjar ställa krav på *Må Bra*:s lönsamhet genom fastställande av nollpunktsvolym.

För att tidningen skall kunna leva upp till dessa krav formuleras förslag till förändringar. *AF* (i_{10}) och *Hälsokostrådet* (i_1) vill att man betonar mat- och hälsokostinnehållet i tidningen.

Må Bra tas åter upp till diskussion på scenen *ledningsgrupperna* (s_8). *JP* (i_7) och *BL* (i_8) företräder här referensramen *framtidssprodukt* (r_4). Argumenten för denna har dock blivit sämre med den försämrade upplagan för tidningen. *Annonssavdelningen* (s_4), vars chef tidvis medverkar i *ledningsgrupperna* (s_8) företräder *stor annonsmarknad* (r_{10}), vilken dock är starkt beroende av upplagesiffrorna. Representanterna för *danska ägargruppen* (s_7) företräder referensramarna *kostnadsjakt* (r_{14}) och *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8). Dessutom finns referensramen *osäkerhet om upplagan* (r_{13}), vilken kan åberopas som stöd för flera andra referensramar.

Ledningsgrupperna (s_8) uppmanas att avge "slutlig rekommendation" om *Må Bra*:s öde. Upplagan har stabiliserats i de senaste redovisningarna, vilket gör att referensramen *osäkerhet om upplagan* (r_{13}) inte är lika aktuell som tidigare. Nya förslag till förändringar dyker upp. Ett nytt idéelement - distribution via *försäkringsbolag* (e_{25}) kommer upp. *Må Bra*:s redaktion (s_5) föreslår en annan inriktning på innehållet i tidningen och man är också beredda att överge referensramen *faktamässiga grunder* (r_5). Den nya innehållsinriktningen innebär en koncentration jämfört

med tidningens tidiga nummer. Vi kan tolka detta förhållande som början till framväxten av en *specialtidningssyn* (r_{15}) inom förlaget.

I en PM inför ledningsgruppsmötet argumenterar BL (i_8) för tidningens fortlevnad. Några argument som styrker referensramen *framtidssprodukt* (r_4) framförs samtidigt som referensramen *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8) ifrågasätts.

Må Bra förs åter upp på scenen *ledningsgrupperna* (s_8). Diskussionerna utkristalliserar två synpunkter - den danska och den svenska. Den danska synpunkten, som företräds av representanter för *danska ägargruppen* (s_7), bygger på referensramarna *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8) och *kostnadsjakt* (r_{14}) samt en bedömning att upplagan har stabiliserats klart under nollpunktsvolymen. Det finns således ingen osäkerhet om upplagan (r_{13}). Tidningen bör läggas ned.

Den svenska synpunkten företräds av BL (i_8), JP (i_7) och GF (i_9) och bygger på referensramarna *framtidssprodukt* (r_4) och *stor annonsmarknad* (r_{10}). Man ifrågasätter dessutom referensramen *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8). Det finns också fortfarande osäkerhet om upplagan (r_{13}) och man kan förvänta en upplaga i närheten av nollpunktsvolymen. Testperioden för tidningen bör fortsätta.

Den danska synpunkten framförs av JA och den svenska synpunkten framförs av GF (i_9) i förlagets styrelse. Denna fattar *beslut om nedläggning* (a_6) av Må Bra.

Tillsammans med den nye VD:n ES (i_{11}) diskuteras i *Allers Förlag* (s_2) lösningar på de problem (bl a ekonomi och upplageminskningar) som förlaget har. Den sista upplagenoteringen för Må Bra visar på markant uppgång - ett stöd för referensramen *framtidssprodukt* (r_4).

A.3.2. Mellanperioden "VD-byte och organisationsförändring" tolkad som flöden

Under mellanperioden ersätts BB (i_5) av ES (i_{11}) som VD. Ett av de stora problemen i förlaget vid ES tillträde som VD är lönsamhetsproblemet. Tidigare, under slutet av Må Bra 1-perioden, har detta förhållande lett till referensramen *kostnadsjakt* (r_{14}) för styrning av verksamheten.

För att ta itu med lönsamhetsproblemen genomförs en omorganisation till resultatenheter. Därmed ersätts den tidigare referensramen *kostnadsjakt* (r_{14}) med en ny referensram för styrning av verksamheten - *resultatstyrning* (r_{16}). Omorganisationen leder också till att referensramen *journalister skall ej styras* (r_7) definitivt försvinner.

Den nya resultatenhetsorganisationen leder till en bättre överblick var olönsamma verksamheter finns och dessa kan läggas ned, i enlighet med referensramen *resultatstyrning* (r_{16}).

Under början av mellanperioden ser man inget behov av produktutveckling i förlaget men så småningom växer referensramen fram att *produktutveckling* är nödvändigt (r_{17}).

Då man söker efter lämpliga produktutvecklingsprojekt finns till en början intentionen att komplettera tidningsutgivningen med bokutgivning. Därför skapas en ny scen *Allerbok* (s_9), vilken under *SS:s* (i_{12}) ledning utvecklas till en produktutvecklingsenhet där såväl nya tidningar som nya böcker utvecklas.

Man har således infört en "stramare ekonomisk styrning" enligt referensramen *resultatstyrning* (r_{16}) samtidigt som *produktutveckling nödvändig* (r_{17}) etablerats. Ett utnyttjande av *resultatstyrning* (r_{16}) på produktutvecklingsprojekten skulle emellertid medföra alltför hårda krav på dessa, d v s *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8). För att undvika att resultatkraven på kort sikt skall äventyra de långsiktiga utvecklingsansträngningarna skapas scenen *Allerprojekt* (s_{10}).

Genom starten av *Allerprojekt* (s_{10}) kommer *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8) definitivt att ersättas av en ny referensram för styrning av utvecklingsverksamhet - *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}).

Lönsamhetsproblemen leder till att man inte vill satsa alltför stora resurser på utvecklingsverksamhet men också att man vill ge möjligheter till snabb avveckling av förlustbringande projekt. Den referensram *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* (r_{11}) som uppstått under Må Bra 1-perioden förstärks således nu under mellanperioden.

A.3.3. Lill-Allers tolkad som flöden

SS (i_{12}) blir chef för scenen *Allerbok* (s_9), vilken kommit till som ett resultat av referensramen *produktutveckling nödvändig* (r_{17}). På scenen *Allers Förlag* (s_2) finns olika syn på scenen *Allerbok* (s_9). *ES* (i_{11}) ser *Allerbok* som en produktutvecklingsenhet med referensramen *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) som grund. Andra ser *Allerbok* som en resultatenhet bland de andra med referensramen *resultatstyrning* (r_{16}) som grund. Den senare inställningen kommer i viss utsträckning att påverka *Allerboks* verksamhet genom att satsningarna blir försiktiga (r_{11} - *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar*).

I tidningen *Allers* har man tidigare arbetat med barnmaterial i form av *klippark* (e_1) och *Lill-Allers* (e_2 - innehållande serier, korsord, saga). Dessa blir de två första idéelementen. Redaktör för detta innehåll är *UR* (i_{13}) vilken tillsammans med *freelancemedarbetare* (i_{14} - grupp av individer) framställer barnmaterialet. Idén till tidningen innebär att man skall göra en *familjetidning för barn* (e_3) med barnmaterialet som utgångspunkt.

I dummyn visas tidningens innehåll, speciellt *klipparket* (e_1). Också tidningens policy utformas - *aktivitet* (e_4) som motpol till serietidningarna.

FB (i_{15}) utarbetar en kalkyl (a_1) för tidningen. Kalkylen bygger på referensramen *resultatstyrning* (r_{16}).

Tidigare har scenen *projektgrupp* (s_{11}), bestående av *LJ* (i_{16}), *LJo* (i_{17}), *ES* (i_{11}), *BL* (i_8), *SS* (i_{12}), *SB* (i_{18}) och *FB* (i_{15}) bildats. Då *Lill-Allers* idén presenteras på scenen *projektgrupp* (s_{11}) möts den genast av en *positiv inställning* (r_{19}). Det beslutas också att tidningen skall ges ut som månadstidning - idéelementet *periodicitet* (e_5). Kalkylen visar att risktagandet vid en start av tidningen är lågt, således i enlighet med referensramen *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar* (r_{11}).

SS (i_{12}) fortsätter arbetet med att utforma tidningens målsättningar. Tidningen skall bygga på *aktivitet* (e_4) med "en grupp syskon" som

målgrupp (e_6). UR (i_{13}) börjar delta i Lill-Allersarbetet. Vid innehållsdiskussionerna söker man efter en symbol för tidningen. Man beslutar att *Vimse* (a_2) skall bli tidningens symbol (e_7) och denna figur blir också seriefigur i tidningen - *Vimseserie* (e_8). Vid annonsdiskussionerna pläderar SB (i_{18}) för annonser i tidningen (e_9 - *annonsorgan*). En idé om att utnyttja en *expertgrupp* (e_{10}) vid utformningen av tidningen diskuteras också.

Genom utgivningen av Lill-Allers Pysselalbum får idéelementen *klippark* (e_1), *Lill-Allers* (e_2), *aktivitet* (e_4), *tidningens symbol* (e_7) och *Vimseserie* (e_8) sin utformning.

I marknadsföringen betonas (a_3) att Lill-Allers är "en riktig tidning för barn" (e_3 - *familjetidning för barn*) samt att den skiljer sig från serietidningarna genom att den bygger på *aktivitet* (e_4). Marknadsföringen stöds med medel från *Allerprojekt* (s_{10}), ett stöd som bygger på referensramarna *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) och *positiv inställning* (r_{19}). I marknadsföringsarbetet, där GM (i_{19}) medverkar, beslutas att tidningen skall distribueras via Kåpphästen - idéelementet *distribution* (e_{11}). Detta beslut bygger på en referensram som börjat etableras under Må Bra 1-projektet - *produktanpassad distribution* (r_{12}).

I nummer ett av tidningen betonar man tidningens seriösa profil genom en saga av Astrid Lindgren - idéelementet *seriös* (e_{12}). I detta sammanhang tar UR (i_{13}) över det redaktionella arbetet och SS:s (i_{12}) arbete med tidningen minskar i motsvarande omfattning. I diskussionerna mellan UR (i_{13}) och SS (i_{12}) växer det fram en referensram för *Lill-Allers policy* (r_{20}), vilken betonar den seriösa inställningen som motpol till serietidningarna och som skall ligga till grund för den redaktionella produktionen. Denna *referensram överförs* (a_4) via UR (i_{13}) till de *freelancemedarbetare* (i_{14}) som medverkar i tidningen.

I nummer ett av tidningen sammanfattas innehållet under mottot läs - lek - lär - lös. Det tidigare idéelementet *Lill-Allers* (e_2) innehåller läs- och lösmaterial medan lekmaterialet främst korresponderar med idéelementet *klippark* (e_1). Nu tillkommer således ett nytt idéelement - *lär* (e_{13}). Innehållet i nummer ett omfattar *klippark* (e_1), *Lill-Allers* (e_2), *tidningens symbol* (e_7), *Vimseserie* (e_8), *annonsorgan* (e_9) och *lär* (e_{13}).

Dessutom poängteras i tidningen på olika sätt *familjetidning för barn* (e_3), *aktivitet* (e_4) och *periodicitet* (e_5).

Vid utvärderingen av de första numren gör man samma erfarenhet som för Må Bra 1 - eftersläpningar i rapporter om upplagor och returer medför *osäkerhet i upplagan* (r_{13}) (jfr Må Bra 1). Till grund för uppföljningen ligger *resultatstyrning* (r_{16}), vilken tillsammans med *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}), är avsedd att ge projektet en balanserad styrning. Utvärderingen resulterar i en *utökning av antalet sidor*, vilken grundar sig på *positiv inställning* (r_{19}), samt en *förändring av freelancemedarbetarstab* (i_{14}). En kampanj med hjälp av medel från *Allerprojekt* (s_{10}) genomförs också.

SS (i_{12}) lämnar Lill-Allersarbetet helt och hans uppgifter övertas av *UR* (i_{13}). Den redaktionella produktionen fortsätter enligt *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2).

Tidningens upplaga i febr 1980 stärker referensramen *positiv inställning* (r_{19}). Det finns dock problem med lönsamheten varför *tekniska rationaliseringar diskuteras* (a_5).

A.3.4. Må Bra 2 tolkad som flöden

Vid slutet av Må Bra 1-processen finns ett antal referensramar på scenen *Allers Förlag* (s_2). Dessa är *framtidsprodukt* (r_4) och *stor annonsmarknad* (r_{10}) med direkt relation till Må Bra. Den förstnämnda referensramen stöds dessutom av *intresse för friskvård och miljövård* (r_1) i Allers Förlags omgivning. En *specialledningssyn* (r_{15}) har också börjat växa fram mot slutet av Må Bra 1-processen. Andra referensramar som i viss utsträckning kommit till uttryck i Må Bra 1-processen är *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2) och *produkthanpassad distribution* (r_{12}).

Under tiden från Må Bra 1:s nedläggning (dec 1976) till Må Bra 2-processens start (dec 1977) har en ny VD (*ES*) tillträtt, scenen *ledningsgrupperna* (s_8) har avskaffats och företrädarna för *danska ägargruppen* (s_7) har lämnat den direkta styrningen av verksamheten vid förlaget.

Vidare har under denna mellanperiod nya referensramar växt fram eller tidigare referensramar förstärkts; *resultatstyrning* (r_{16}), *produktutveckling* *nödvändig* (r_{17}), *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) och *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* (r_{11}). *Produktutveckling* *nödvändig* (r_{17}) har bidragit till att scenen *Allerbok* (s_9) bildats och *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) har bidragit till tillkomsten av *Allerprojekt* (s_{10}) samt att resultatkraven på *Allerbok* (s_9) mildrats jämfört med övriga resultatenheter. (Se avsnitt A.3.2!)

Under mellanperioden har man också börjat diskutera Må Bra:s nedläggning. Denna nedläggning tycks i efterhand som onödig och som ett resultat av den styrning av verksamheten som den *danska ägargruppen* (s_7) utövade - det växer fram en referensram att denna "*danska styrkedemonstration*" (r_{21}) bidragit till nedläggningen. Dessa är de förutsättningar som råder när Må Bra 2-processen startar.

SS (i_{12}) ger ut boken *Hälsomat* (a_1). Den enorma response som boken får visar att *intresse för friskvård och miljövård* (r_1) fortfarande är giltig. Referensramen får också fastare förankring då *Socialstyrelsen* (i_{20}) ändrar sin syn på naturmedicin.

På scenen *populärpressektorn* (s_{12}) äger en markant förändring rum - specialtidningsförsäljningen ökar kraftigt. Denna förändring gör det intressant att utveckla den tidigare vaga referensramen *specialtidningssyn* (r_{15}) som finns i *Allers Förlag* (s_2).

På scenen *Allers Förlag* (s_2) lägger SS (i_{12}) märke till den bitterhet som nedläggningen av Må Bra skapat. Denna bitterhet kan anses ha sin grund i referensramarna *framidsprodukt* (r_4), *stor annonsmarknad* (r_{10}) och *dansk styrkedemonstration* (r_{21}). Den förstärkta *intresse för friskvård och miljövård* (r_1) kan också ha bidragit.

Vissa personer, bl a de som tidigare tillhört Må Bra:s redaktion (s_5) har uppfattningen att Må Bra misslyckats på grund av *utvecklingsprojekt styrs som löpande verksamhet* (r_8), *snabbt utvecklingsarbete, små resurser* (r_{11}) samt *kostnadsjakt* (r_{14}).

Då idén till att relansera Må Bra kommer upp beror det främst på referensramarna *intresse för friskvård och miljövård* (r_1), *framidsprodukt* (r_4)

och stor annonsmarknad (r_{10}). Den numera utvecklade *specialtidningssyn* (r_{15}) kan också ha haft inverkan. Eftersom Må Bra dessutom har ett inarbetat namn är risken liten - i överensstämmelse med *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar* (r_{11}).

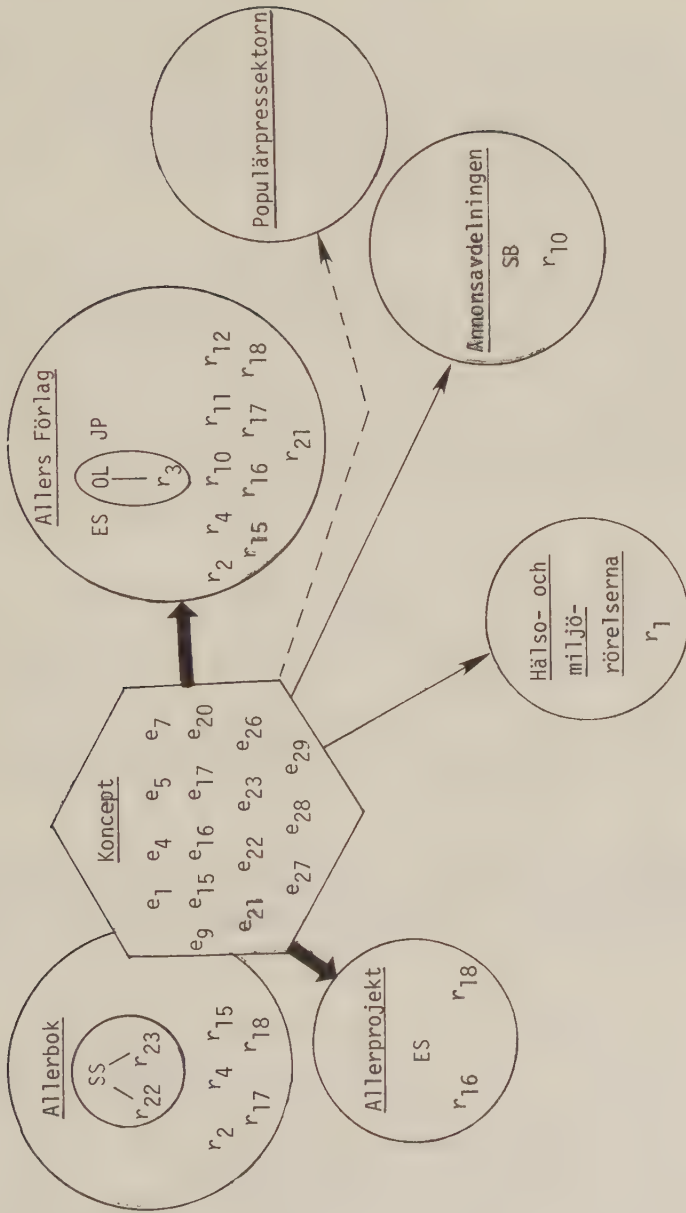
Av de referensramar som bidragit till nedläggningsbeslutet har *utvecklingsverksamhet styrs som löpande verksamhet* (r_8) och *kostnadsjakt* (r_{14}) försvunnit och ersatts av *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) respektive *resultatstyrning* (r_{16}).

SS:s (i_{12}) analys av Må Bra 1-perioden leder till samma syn; tidningen har styrts enligt *utvecklingsverksamhet styrs som löpande verksamhet* (r_8) och detta förhållande har bidragit till nedläggningen. Analysen visar också att den redaktionella produktionen inte i tillräcklig utsträckning har skett i enlighet med *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2). Vidare bör Må Bra bli en kvartalstidning (e_{22} - *periodicitet*), tidningen bli en *tekniskt mer påkostad* (e_{26}) produkt och ha ett högre *pris* (e_{27}) än tidigare. Det högre priset (e_{27}) bygger på uppfattningen att priset saknar betydelse vad gäller specialtidningar - *specialtidningssyn* (r_{15}).

SS (i_{12}) diskuterar idéerna med *ES* (i_{11}), som också ser tidningen som en *framtidsprodukt* (r_4), samt med *JP* (i_7), *OL* (i_3) och *SB* (i_{18}).

Innehållet i tidningen förändras på så sätt att miljöinnehållet (e_6 - *miljö*) försvinner, motionsinnehållet (e_{15} - *motionspräglad tidning*) betonas mindre samt matinnehållet (e_4 - *kost*, e_7 - *fritid*, e_9 - *barn*) betonas i större utsträckning. Man bör också frångå den inställning - *faktamässiga grunder* (r_5) - som funnits på scenen *Må Bra:s redaktion* (s_5) till förmån för en mer *spekulativ inställning* (r_{22}) och ställningstagande för *natuurmedel* (r_{23}), vilka *SS* (i_{12}) förespråkar. I enlighet med denna förändring försvinner idéelementen *faktaråd* (e_{18}) och *fasta avdelningar* (e_{19}) medan idéelementen *spekulativ* (e_{28}) och *natuurmedicin* (e_{29}) tillkommer. *Rena naturreportage* (e_{24}) försvinner också från innehållet i den nya tidningen. Därmed har denna fått ett mera koncentrerat innehåll än tidigare och börjar nu uppvisa *specialtidnings-(e_j)*karaktistika.

Innan vi fortsätter tolkningen av flöden i Må Bra 2 skall vi göra en uppsummering av idéelementflödet, individflödet, flödet av referensramar samt scenflödet i Må Bra 2-processen. Detta sker i figur A.3.1, i vilken också



Figur A.3.1. Må Bra 2-konceptet vandrande mellan scenerna Allerbok, Allers Förlag, Populärpressektorn, Annonsavdelningen, Hälso- och miljö-rörelserna samt Allerprojekt.
 (Beteckningar - se appendix till kap 16.!)

den senare förekommande men hittills ej nämnda scenen *annonsavdelningen* (s_4) avbildats.

På scenen *hälso- och miljöfrörelserna* (s_1) pågår en debatt om naturmedel, vilken ytterligare betonar *intresse för friskvård och miljövärd* (r_1). Debatten utgör också ett stöd för referensramen för *naturmedel* (r_{23}). Det finns få konkurrerande annonsorgan inom naturmedelsområdet, vilket stärker *stor annonsmarknad* (r_{10}) ytterligare.

En grupp bestående av *GM* (i_{19}), *ES* (i_{11}), *SS* (i_{12}), *LÅ* (i_{21}) och *SB* (i_{18}) diskuterar förutsättningarna för relansering av Må Bra. Den uppgjorda kalkylen visar på överskott, varför man *beslutar att satsa* (a_2). Kalkylöverskottet underbygger tron på tidningen (r_4 - *framtidssprodukt*). Beslutet innebär att man skall ge ut Må Bra som kvartalstidning (e_{22} - *periodicitet*) utan fast redaktion (r_2 - *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab*). På scenen *Allerprojekt* (s_{10}) beviljas samtidigt medel till projektet.

Den tidigare chefredaktören *JP* (i_7) tillfrågas om han vill medverka. Efter som han ej önskar detta blir *SS* (i_{12}) ansvarig utgivare för tidningen. En första tanke är att starta tidningen under våren 1978 men p g a annonsmarknadens utseende (r_{10} - *stor annonsmarknad* viktig för Må Bra) och att matmedarbetaren *LB* (i_{22}) (matinnehållet viktig del av nya Må Bra) ej kan medverka under våren *beslutar man att uppskjuta starten* (a_3) till sept.

Då *SB* (i_{18}) på scenen *annonsavdelningen* (s_4) börjar sälja annonser märks en kraftig response från annonsmarknaden, vilken understryker *stor annonsmarknad* (r_{10}). Uppföljningen av annonsutfallet medverkar också till att stärka *stor annonsmarknad* (r_{10}).

Den redaktionella produktionen bedrivs i enlighet med *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2). *SS* (i_{12}) är den som håller kontakt med *freelansemedarbetarna* (i_{23} - grupp av individer) som medverkar i tidningen. Senare kommer distribution av tidningen att ske bl a via *hälsokostgrossister* (r_{12} - *produkthanpassad distribution*).

En dålig försäljning för de första numren medför tveksamhet beträffande *framtidssprodukt* (r_4). En så småningom ökande försäljning visar dock att *framtidssprodukt* (r_4) är giltig och den dåliga försäljningen under julmånaden gör att man blir övertygad om oriktigheten att ge ut Må Bra under

julmånaden - referensramen *ej julmånad* (r_{24}). Senare *beslutar* man att *ändra utgivningstidpunkten* (a_4) från sista till första månaden i varje kvartal, som en effekt av denna referensram.

OL (i_3) ersätter SS (i_{12}) som ansvarig utgivare och redaktionellt ansvarig. Diskussioner mellan OL och SS äger rum där tidningens nya inriktning (e_4 - kost, e_5 - fria läkemedel, e_7 - fritid, e_9 - barn, e_{17} - målgrupp, e_{28} - spekulativ och e_{29} - naturmedicin) överförs. SS är speciellt oroad över att OL:s personliga intresse för motion (r_3 - motionsintresse) skall påverka tidningens innehåll, d v s att idéelementet *motionspräglad tidning* (e_{15}) skall få för stort utrymme. Även efter OL:s tillträde sker den redaktionella produktionen enligt *liten redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2).

Efter en utvärdering av tidningen *beslutar* man att *ändra periodiciteten* (a_5) till varannanmånadstidning. Samtidigt får tidningen ytterligare projektmedel på scenen *Allerprojekt* (s_{10}).

I den nya programförklaringen betonas det tidigare innehållet men innehåll kring giftfri miljö (e_6 - miljö) nämns också. Programförklaringen pekar också på en bredare *målgrupp* (e_{17}) än tidigare.

En redaktionell nyhet är en ökad kontakt med läsekretsen (e_3 - dialog). Denna *dialog* (e_3) fanns med redan i den "bank av idéelement" som utgjorde en av förutsättningarna för starten av Må Bra 1.

Tidningen har klarat av de krav enligt *resultatstyrning* (r_{16}) som har ställts på den. Speciella satsningar har dock gjorts med medel från *Allerprojekt* (s_{10}), enligt referensramen *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}).

A.3.5. Specialfemina tolkad som flöden

På scenen *Feminas redaktion*, (s_6), i vilken bl a ingår SN (i_{24}), ML (i_{25}), ISL (i_{26}), IW (i_{27}), BS (i_{28}), ER (i_{29}) och JD (i_{30}) sker den redaktionella produktionen av tidningen Femina. På scenen *populärpressektorn* (s_{12}) visar upplageutvecklingen dålig framtid för damtidningar medan specialtidningarna har framgångar. På scenen *Allers Förlag* (s_2) leder dessa

förhållanden till referensramen *dålig framtid för damtidningar* (r_{25}) samt en förstärkning av referensramen *specialtidningssyn* (r_{15}).

IW (i_{27}) med den personliga referensramen *intresse för trädgårdsskötsel* (r_{26}) diskuterar idén om en trädgårdstidning (e_1 - *trädgårdstidning*) med *ES* (i_{11}). Det är tänkt att denna tidning skall komma två gånger per år (e_2 - *periodicitet*).

På scenen *Feminas redaktion* (s_6) har man idéer om en specialtidning (e_3 - *specialtidning*) med matinnehåll (e_4 - *mat*) med *utgivning om några år* (e_5) efter test. Idéerna om *specialtidning* (e_3) kan sägas bygga på *specialtidningssyn* (r_{15}).

En ekonomisk utvärdering av Femina enligt *resultatstyrning* (r_{16}) visar att tidningen blir alltmer olönsam. Detta förhållande stärker *dålig framtid för damtidningar* (r_{25})-även för Femina. Utvecklingsansträngningarna som anses nödvändiga (r_{17} - *produktutveckling nödvändig*) koncentreras till Femina.

På scenen *Allers Förlag* (s_2) kommer idén till Specialfemina fram. Den bygger på vetenskapen att Femina tidigare haft ett *fackmaterial av hög kvalitet* (r_{27}) och att kunskaperna om detta fackmaterial finns kvar på *Feminas redaktion* (s_6). Idén innebär att man skall göra *specialtidningar* (e_3) inom områdena *litteratur* (e_6), *hemmet* (e_7), *mat* (e_4) och *mode* (e_8). Förutom *fackmaterial av hög kvalitet* (r_{27}) kan idén sägas bygga på referensramarna *specialtidningssyn* (r_{15}) och *dålig framtid för damtidningar* (r_{25}). Vidare ger en satsning i nya tidningar större *flexibilitet* (r_{28}) än förändringar av tidningen Femina.

På scenen *Allerbok* (s_9) görs en *trädgårdstidning* (e_1) med *IW* (i_{27}) som redaktionellt ansvarig. Tidningen med namnet *Idé-Femina Trädgård* (e_9 - *Idé-Femina*) har låg budget (r_{11} - *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar*).

På scenerna *Feminas redaktion* (s_6) och *Allers Förlag* (s_2) märker man ett ökat intresse för "Läslustan" (idéelementet e_6 - *litteratur*) i Femina. Detta förhållande leder fram till en idé om en ny *specialtidning* (e_3) inom *litteratur-* (e_6) området - *Läs-Femina*. *ISL* (i_{26}) blir redaktör och ansvarig utgivare för tidningen som beslutas få en utgivning med sex

nummer per år (e_{10} - *periodicitet* - *Läs-Femina*).

De referensramar som påverkar projektet Läs-Femina och det redaktionella arbetet med tidningen är *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2), *resultatstyrning* (r_{16}), *speciella regler för styrning av utvecklingsverksamhet* (r_{18}) samt *flexibilitet* (r_{28}). Utvecklingsarbetet bedrivs i enlighet med referensramen *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar* (r_{11}). En prognosticerad upplaga på 30.000 ex visar på framtidstro på tidningen (r_{29} - *positiv inställning till Specialfemina*). Beslutet om *distribution* (e_{11}) ansluter till *produktanpassad distribution* (r_{12}).

Den tidigare utgivna Idé-Femina Trädgård får god response på marknaden, vilken stärker referensramarna *specialtidningssyn* (r_{15}), *fackmaterial av hög kvalitet* (r_{27}) och *positiv inställning till Specialfemina* (r_{29}). Efter denna framgång vill IW (i_{27}) med personligt *intresse för trädgårdsskötsel* (r_{26}), fortsätta utgivningen av en *trädgårdstidning* (e_1). ES (i_{11}) föreslår i stället en *specialtidning* (e_3) som innehåller både trädgårds- (e_1 - *trädgårdstidning*) och inredningsmaterial (e_7 - *hemmet*) med en *periodicitet* (e_2) på fyra nummer per år. Vidare förutsätts att JD (i_{30}) skall medverka i tidningen samt att fördelningen av material mellan trädgårds- och inredningsmaterial skall följa årstidernas skiftningar (e_{12} - *årstrytm*).

För Läs-Femina utarbetar ISL (i_{26}) en dummy. Utvecklingsarbetet bedrivs i enlighet med *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar* (r_{11}) och senare sker det redaktionella arbetet i enlighet med *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2). Tidningens målgrupp (e_{13} - *målgrupp* - *Läs-Femina*) formuleras. Den ekonomiska styrningen sker i enlighet med *resultatstyrning* (r_{16}).

Det finns en uppfattning att det existerar en *stor annonsmarknad för mat* (r_{30}).

Man *beslutar* (a_1) att *satsa* på Idé-Femina. ES (i_{11}) blir projektledare och ansvarig utgivare för tre tidningar med innehåll *Hus & Trädgård* (e_7 - *hemmet* och e_1 - *trädgårdstidning*), *Mat & Fest* (e_4 - *mat*) och *Mode* (e_8 - *mode*). De referensramar som påverkar *beslutet att satsa* (a_1) är *produktutveckling nödvändig* (r_{17}), *fackmaterial av hög kvalitet* (r_{27}), *specialtidningssyn* (r_{15}) och *dålig framtid för damtidningar* (r_{25}).

Budget och nollpunktsvolym fastställs (a_2), vilka bygger på *resultatstyrning* (r_{16}) för varje Idé-Feminatidning. *Periodiciteten beslutas* (a_3) till fyra nummer per år för Hus & Trädgård och Mat & Fest (e_2 - *periodicitet*) samt två nummer per år för Mode (e_{14} - *periodicitet* - *Mode*). Detta beslut sker i enlighet med referensramarna *snabbt utvecklingsarbete*, *små resurser*, *försiktiga satsningar* (r_{11}) och *flexibilitet* (r_{28}).

ML (i_{25}) och en *layoutmedarbetare* (i_{31}) gör en modelltidning som visar *layout och typografi* (e_{15}), som skall vara gemensam för alla tre Idé-Feminatidningarna. Till grund för modelltidningen ligger referensramen *den gamla Femina* (r_{31}). Huvudredaktörer för tidningarna blir IW (i_{27}) för Idé-Femina Hus & Trädgård, SN (i_{24}) för Idé-Femina Mat & Fest och ML (i_{25}) för Idé-Femina Mode.

Dummyarbetet utförs av ML (i_{25}) som tillsammans med IW (i_{27}) gör en dummy för Idé-Femina Hus & Trädgård, som tillsammans med SN (i_{24}) gör en dummy för Idé-Femina Mode. Till grund för de två sistnämnda dummies ligger *den gamla Femina* (r_{31}).

Medarbetarstaben för Idé-Feminatidningarna kompletteras med ER (i_{29}), JD (i_{30}) och *freelancemedarbetare* (i_{32} - grupp av individer). ER (i_{29}) och JD (i_{30}) har tidigare arbetat med Femina. Därför kan vi tala om skapandet av en ny scen - *Idé-Feminaredaktion* (s_{13}), vilken omfattar ML (i_{25}), SN (i_{24}), IW (i_{27}), BS (i_{28}), ER (i_{29}) och JD (i_{30}), vilka har en likartad syn på det redaktionella arbetet. De referensramar som är förhärskande på scenen *Idé-Feminaredaktion* (s_{13}) är *fackmaterial av hög kvalitet* (r_{27}) och *den gamla Femina* (r_{31}) samt möjligen *produktutveckling nödvändig* (r_{17}) och *dålig framtid för damtidningar* (r_{25}).

Det redaktionella arbetet sker i enlighet med *liten fast redaktion och stor freelansande specialiststab* (r_2). I det redaktionella arbetet för Idé-Femina Hus & Trädgård formuleras en programförklaring där *vackra bilder* (e_{16}) och *lättläst informativ text* (e_{17}) poängteras liksom de tidigare idéelementen *hemmet* (e_7) och *trädgårdstidning* (e_1). Programförklaringen för Idé-Femina Mat & Fest specificerar *målgruppen* (e_{18}). Det redaktionella arbetet påverkas av *snabbt utvecklingsarbete*, *små resurser*, *försiktiga satsningar* (r_{11}). I det redaktionella arbetet växer också en ny referensram *enkelhet* (r_{32}) fram.

Annonsförsäljningens utfall leder till att *stor annonsmarknad för mat* (r_{30}) visar sig riktig. Däremot uppstår tveksamhet vad gäller annonser för Idé-Femina Hus & Trädgård och Idé-Femina Mode (r_{33} - *tveksamhet annonser*).

Utvärderingen av de första numren av Läs-Femina leder till en fortsatt positiv syn på tidningen (r_{29} - *positiv inställning till Specialfemina*). Man *beslutar* om fortsatt utgivning (a_4). Man gör dessutom en ansökan om statligt *kulturstöd* (e_{20}) för tidningen. I det fortsatta redaktionella arbetet med tidningen kompletteras innehållet med "Insänt" (e_{21} - *insänt*).

Utvärderingen av det redaktionella arbetet med de första numren av Idé-Feminatidningarna ger konklusionen att det skett under tidspress (r_{11} - *snabbt utvecklingsarbete, små resurser, försiktiga satsningar*). Det fortsatta redaktionella arbetet sker med *den gamla Femina* (r_{31}) som grund. Idéelementet *årsrytm* (e_{12}) kommer till uttryck i detta arbete. Beträffande Idé-Femina Mode engageras *TL* (i_{33}) som medarbetare och *periodiciteten ändras* (a_5) till fyra nummer per år. *Positiv inställning till Specialfemina* (r_{29}) kan antas ligga bakom beslutet.

Den ekonomiska utvärderingen av de första numren av Idé-Feminatidningarna, vilken bygger på *resultatstyrning* (r_{16}), resulterar i en fortsatt positiv syn på tidningarna (r_{29} - *positiv inställning till Specialfemina*) samt tveksamhet vad avser *annonstillströmning* (r_{33} - *tveksamhet annonser*). Utvärderingen leder till att man *fastställer* nya *upplagemålsättningar* (a_6). Dessa påverkas av *positiv inställning till Specialfemina* (r_{29}) och *fackmaterial av hög kvalitet* (r_{27}).

I prenumerationskampanjer för Idé-Femina Hus & Trädgård och Idé-Femina Mat & Fest betonas tidningarnas karaktär som grund för idéer (e_{22} - *idé-tidning*).

Upplagorna för Femina minskar alltmer, vilket poängterar *dålig framtid för damtidningar* (r_{25}). Man fattar *beslut att lägga ned* (a_7) Femina. De referensramar som starkt påverkar beslutet är *resultatstyrning* (r_{16}) och *dålig framtid för damtidningar* (r_{25}). Med den *specialtidningssyn* (r_{15}) som råder inom förlaget kan man också lägga ned Femina utan att *avлива* *den gamla Femina* (r_{31}) och *fackmaterial med hög kvalitet* (r_{27}).

Efter nedläggningen etablerar man *Månadens Magasin* (e₂₃), en *tidskrifts-klubb* (e₂₄), där medlemmarna kan köpa *Idé-Feminatidningarna* kontinuerligt - en *tidning varje månad* (e₂₅).

A.3.6. Beteckningar använda i flödestolkningarna¹⁾

<u>Individer</u>	<u>Handlingar (Må Bra 1)</u>
i ₁ Hälsokostrådet	a ₁ diffusa diskussioner
i ₂ XX och YY	a ₂ beslut att starta
i ₃ OL	a ₃ Hänt i Veckans redaktion protes- terar
i ₄ konkurrentförlag	a ₄ experiment radikal inriktning
i ₅ BB	a ₅ tillsätts ledningsgrupper
i ₆ EJ	a ₆ beslut om nedläggning
i ₇ JP	
i ₈ BL	
i ₉ GF	<u>Handlingar (Lill-Allers)</u>
i ₁₀ AF	a ₁ utarbetar en kalkyl
i ₁₁ ES	a ₂ beslut Vimse
i ₁₂ SS	a ₃ marknadsföringen betonar
i ₁₃ UR	a ₄ referensram överförs
i ₁₄ freelancemedarbetare (Lill-Allers)	a ₅ tekniska rationaliseringar diskuteras
i ₁₅ FB	
i ₁₆ LJ	<u>Handlingar (Må Bra 2)</u>
i ₁₇ LJo	a ₁ ger ut Hälsoamat
i ₁₈ SB	a ₂ beslut att satsa
i ₁₉ GM	a ₃ beslut att uppskjuta starten
i ₂₀ Socialstyrelsen	a ₄ beslut att ändra utgivnings- tidpunkten
i ₂₁ LÅ	a ₅ beslut att ändra periodicitet
i ₂₂ LB	
i ₂₃ freelancemedarbetare (Må Bra)	
i ₂₄ SN	<u>Handlingar (Specialfemina)</u>
i ₂₅ ML	a ₁ beslut att satsa
i ₂₆ ISL	a ₂ budget och nollpunktsvolym fastställs
i ₂₇ IW	a ₃ periodicitet beslutas
i ₂₈ BS	a ₄ beslut fortsatt utgivning
i ₂₉ ER	a ₅ periodiciteten ändras
i ₃₀ JD	a ₆ fastställer upplagemålsättningar
i ₃₁ layoutmedarbetare	a ₇ beslut att lägga ned
i ₃₂ freelancemedarbetare	
i ₃₃ TL	

1) Beteckningar för idéelement och referensramar redovisas i appendix till kap 16.

Scener

- s₁ hälso- och miljörörelserna
- s₂ Allers Förlag
- s₃ Hänt i Veckans redaktion
- s₄ annonsavdelningen
- s₅ Må Bra:s redaktion
- s₆ Feminas redaktion
- s₇ danska ägargruppen
- s₈ ledningsgrupperna
- s₉ Allerbok
- s₁₀ Allerprojekt
- s₁₁ projektgrupp
- s₁₂ populärpressektorn
- s₁₃ Idé-Feminaredaktion

REFERENSLITTERATUR

- Adizes, I, 1979, *Lederens faldgruber*, Børsen, København.
- Ahlmark, D, 1981, *Mätning av konkurrensintensitet*, Studentlitteratur, Lund.
- Amber, G S, Amber, P S, 1962, *Anatomy of Automation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Andersson, et al, 1982, *Krävande företagsledning. När handboken inte räcker till*, Liber, Lund.
- Andersson, K, 1979, "Allers Förlag AB", i Andersson, K, Lagnevik, C M & Månsson, H, *Företags födelse och pånyttfödelse - Jakten på företagandet*, Företagsekonomiska institutionen, Lund.
- Andersson, K, 1982, *Organisatorisk inläring i samband med produktutveckling med exempel från förlagsbranschen - En studie av teknologi med låg rutinmässighet*, Arbetspapper (Stencil), Företagsekonomiska institutionen, Lund.
- Andersson, K, Lagnevik, C M & Månsson, H, 1979, *Företags födelse och pånyttfödelse - Jakten på företagandet*, Företagsekonomiska institutionen, Lund.
- Ansoff, H I, Declerck, R P & Hayes, R L, 1976, "From Strategic Planning to Strategic Management", i Ansoff, H I, Declerck, R P & Hayes, R L (ed), *From Strategic Planning To Strategic Management*, John Wiley, London.
- Arbetet, 24 dec 1973.
- Argyris, C & Schön, D A, 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Berger, P L & Luckman, T, 1967 (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge*, Doubleday, New York.
- Blau, et al, 1976, "Technology and Organization in Manufacturing". *Administrative Science Quarterly*, vol 21, pp 20-40.
- Brodin, B, 1976, *Produktutvecklingsprocesser - En studie ur marknadsföringssynvinkel av produktutveckling i svenska företag*, EFI, Stockholm.
- Buckley, W, 1967, *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N J.
- Burns, T & Stalker, G M, 1961, *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Cyert, R M & March, J G, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N J.

- Daft, R L & Macintosh, N B, 1981, "A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units", *Administrative Science Quarterly*, vol 26, pp 207-224.
- Danielsson, A, 1975, *Företagsekonomi - en översikt*, Studentlitteratur, Lund.
- Danielsson, A, 1978, "Teori för beskrivning av företag", *Ekonomien*, nr 6, s 43-51.
- Engwall, L, 1981 (1978), *Newspapers as Organizations*, Gower, Westmead, Farnborough.
- Fredriksson, G & Lagnevik, C M, 1975, *Inbrytning och organisationsförändring. En studie av Den Svenska Byggindustrins Internationalisering*, EFL, Lund.
- Freeman, C, 1974, *The Economics of Industrial Innovation*, Penguin Books, London.
- Gayer, G K, 1974a, *A Bibliography of Case Studies of Innovation*, Program of Policy Studies in Science and Technology, The George Washington University, Washington.
- Gayer, G K, 1974b, *Multi-Case Studies of Technological Innovation: A Survey and the State of the Art*, Program of Policy Studies in Science and Technology, The George Washington University, Washington.
- Glaser, B G & Strauss, A L, 1979 (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, New York.
- Greiner, L E, 1972, "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37-46.
- Haefner, E A, 1979, *Innovation Strategies for Industrial Corporations and for Satisfying National Needs*, i Baker, M J, *Industrial Innovation. Technology, Policy, Diffusion*, Macmillan Press, London, pp 111-132.
- Hasenfeld, Y & English, R A, 1974, "Organizational Technology", i Hasenfeld, Y & English, R A (Eds), *Human Service Organization*, Univ of Michigan Press, Ann Arbor, pp 279-284.
- Hedberg, B, 1979, *How Organizations Learn and Unlearn*, Working Paper 79:01, Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Hedberg, B & Ericson, A, 1979, "Insiktströghet och manövertröghet i organisationers omorientering", i Hedberg, B & Sjöstrand, S-E, *Från företagskriser till industripolitik*, Liber, Stockholm, s 54-70.
- Hrebiniak, L G, 1974, "Job Technology, Supervision, and Work-Group Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol 19, pp 395-410.
- Jelinek, M, 1979, *Institutionalizing Innovation. A Study of Organizational Learning Systems*, Praeger, New York.

- Kay, N M, 1979, *The Innovating Firm - A Behavioural Theory of Corporate R & D*, Macmillan Press, London.
- Kotler, P, 1976, *Marketing Management. Analysis, planning, and control*, Third ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N J.
- Leatt, P & Schneck, R, 1981, "Nursing Subunit Technology; A Replication", *Administrative Science Quarterly*, vol 26, pp 225-236.
- Lynch, B P, 1974, "An empirical Assessment of Perrow's Technology Construct", *Administrative Science Quarterly*, vol 19, pp 338-356.
- March, J G & Olsen, J P, 1976, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.
- Marsh, R M & Mannari, H, 1981, "Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories", *Administrative Science Quarterly*, vol 26, pp 33-57.
- Månsson, H, 1979, "Bokklubben Bra Böcker", i Andersson, K, Lagnevik, C M & Månsson, H, *Företags födelse och pånyttfödelse - Jakten på företagandet*, Företagekonomiska institutionen, Lund.
- Normann, R, 1969a, *Variation och omorientering. En studie av innovationsförmåga*, SIAR-S-21, (Stencil), Stockholm.
- Normann, R, 1969b, *Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation*, SIAR-15, (Stencil), Stockholm.
- Normann, R, 1973, *A Personal Quest for Methodology*, SIAR - 19, Stockholm.
- Normann, R, 1975, *Skpande Företagsledning*, Aldus, Lund.
- Normann, R & Olofsson, C, 1967, *Organisationsstruktur och innovationsförmåga*, SIAR-S-8, (Stencil), Stockholm.
- Nyström, H, 1974, *Företagskreativitet och innovationer - företagsutveckling i föränderlig miljö*, P A Norstedt & Söner, Stockholm.
- Olofsson, C, 1969, *Produktutveckling - miljöförankring*, SIAR-S-22, (Stencil), Stockholm.
- Overton, P, Schneck, R & Hazlett, C B, 1977, "An Empirical Study of the Technology of Nursing Subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol 22, pp 203-219.
- Perrow, C, 1967, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, vol 32, pp 194-208.
- Ramström, D & Rhenman, E, 1966, *A Method of Describing the Development of an Engineering Project*, SIAR-3, (Stencil), Stockholm.
- Ray, G F & Uhlmann, L, 1979, *The Innovation Process in the Energy Industries*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rhenman, E, 1974, *Organisationsproblem och långsiktsplanering*, Bonniers, Stockholm.

- Rothwell, R, *et al*, 1977, "Some Methodological Aspects of Innovation Research", *OMEGA, The International Journal of Management Science*, Vol 5, No 4, pp 415-24.
- Sandkull, B, 1970, *Innovative behavior of organizations - The case of new products*, Studentlitteratur, Lund.
- Schon, D A, 1969, *Teknologi och förändring*, PAN/Norstedts, Stockholm (Original: (1967) *Technology and change. The New Heraclitus*, Dell, New York.)
- Schon, D A, 1972, *Blindgångare mot framtiden*, Pan/Norstedts, Stockholm. (Original: (1971) *Beyond the stable state*).
- SOU 1980:26, *Mot bättre vetande. Förslag från uppslagsverkskommittén*, Norstedts, Stockholm.
- SPK 1979:3, *Bokförlagen - en jämförelse mellan 1970 och 1976*, Statens pris- och kartellnämnd, Stockholm.
- Svenska Bokförläggareföreningens branschstatistik 1979/80*, Svenska Bokförläggareföreningen, Stockholm.
- Svenska Dagbladet*, 24 febr 1973.
- Svensk Bokförteckning*, Årskatalog 1958-80, Svensk Bokhandel, Stockholm.
- Sveriges 2000 största företag 1980; med nyckeltal för näringslivet 1979*, Liber, Malmö.
- Thompson, J D, 1967, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Thompson, V A, 1965, "Bureaucracy and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol 10, pp 1-20.
- TS-boken* (tidigare TS-aktuellt), 1963 - 1981, Tidningsstatistik AB, Stockholm.
- Twiss, B C, 1979, *Changing Corporate Attitudes to Innovation: A Case Study*, i Baker, M J, *Industrial Innovation. Technology, Policy, Diffusion*, Macmillan Press, London, pp 294-306.
- Twiss, B C, 1980, *Managing technological innovation*, Longman, New York.
- Valdelin, J, 1974, *Produktutveckling och marknadsföring - En undersökning av produktutvecklingsprocesser i svenska företag*, EFI, Stockholm.
- Veckans affärer*, 22 mars 1973, 17 nov 1977, 13 nov 1980 och 19 nov 1981.
- Vedin, B-A, 1980, *Creativity Management in media industry applied to technology*, Studentlitteratur, Lund.
- Wilson, J Q, 1966, "Innovation in Organization: Notes toward a Theory", i Thompson, J D (ed), *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh, Pittsburgh, pp 193-218.
- Woodward, J, 1965, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.

Avhandlingar:

- Malm, Allan T* Strategic Planning Systems. A Framework for Analysis and Design. (1975 Studentlitteratur)
- Danborg, Thomas, Göran Hammar & Jan-Inge Lind* Region i kris. Samhällsorganisatorisk diagnos av sydöstra Skånes växtproblem. (1975 Studentlitteratur)
- Färnström, Bengt O & Christer Kedström* Makt och beroende i samarbetsrelationer. En studie av mindre/medelstora underleverantörsföretag (1975)
- Kedner, Gösta* Företagskonkurser. Problem, analys, utvärdering, åtgärder. (1975)
- Fredriksson, Gösta & Claes-Magnus Lagnevik* Inbrytning och organisationsförändring. En studie av den svenska byggbranschens internationalisering, (1975)
- Fornell, Claes* Consumer Input for Marketing Decisions. A Study of Corporate Departments for Consumer Affairs. (1976 Praeger)
- Olofsson, Torbjörn* Konstruktion av ekonomisystem. (1976 Studentlitteratur)
- Dahlgren, Jörgen & Lars Lindkvist* Programorienterad utvärdering. (1976)
- Svensson, Claes & Gösta Wijk* Aspektstyrning i samhället. En föreställningsram för konsumentstyrning samt en analys av förutsättningar för samhällsstyrning samt Styrning och påverkan av boendeservice. En metodologisk studie av styrningens effekter på utformningen av tvättservice. (1976)
- Berg, Per-Olof* Emotional Structures in Organizations: A study of the process of change in a Swedish company. (1979 Studentlitteratur)
- Andersson, Göran* Samverkan mellan småföretag. En fallstudie av inledningskedet i en samverkansprocess. (1979 Studentlitteratur)
- Nilsson, Jerker* Sortimentsbyggande – en studie av den centrala inköpsverksamheten i ICA och KF. (1980 Studentlitteratur)
- Oxelheim, Lars* Företagens utlandslån – valuta- och redovisningsaspekter. (1981 Liber)
- Berggren, Ulf* Datortomografins framväxt och spridning. En studie av en ny teknik ur ett organisations- och branschteoretiskt perspektiv. (1982 Studentlitteratur)



EFL

Box 5136

220 05 LUND

Tel 046-11 96 42